

## 4 KOMUNIKAČNÍ ŠUMY A ZPĚTNÁ VAZBA



### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Během pohovoru je velmi důležité nepodléhat komunikačním šumům, vnímat druhou stranu a být si jistý tím, jak se projevují jako kandidát. V této kapitole si ukážeme, na co vše je dobré se připravit a jaké situace mohou nastat.

---



### **CÍLE KAPITOLY**

- Získat povědomí o verbální a neverbální komunikaci během pohovor.
  - Vymezit si pojem komunikační šumy a zjistit, jak na různé situace reagovat.
  - Naučit se, jak se vyhnout chybám percepce.
  - Naučit se získat, přijímat a reagovat na zpětnou vazbu.
- 



### **ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU**

Na prostudování čtvrté kapitoly doporučujeme 2h.

---



### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Verbální a neverbální komunikace, oční kontakt, komunikační šumy, percepce, haló efekt, první dojem, centrální tendence, projekce, stereotypy, zpětná vazba.

---

### **4.1 Verbální a neverbální komunikace**

První kontakt se zaměstnavatelem je velmi důležitý. Ať se lidé snaží sebevíce, prvnímu dojmu se nelze vyhnout, proto je vhodné myslet na to, jakým způsobem se prezentujeme už dopředu. Pokud jdeme na pohovor do společnosti většinou se někde hlásíme na recepci. Už zde je vhodné být komunikativní a slušně pozdravit. Pokud vás pak na chvíli posadí, ať vyčkáte, je vhodné zdravít také kolem jdoucí zaměstnance, nikdy totiž nevíte, kdo z nich je váš budoucí nadřízený.

Během pohovoru je důležité hovořit zřetelně a spisovně, přece jenom se prezentujete, a tak na nevhodná a prostá slova zde není místo. Pokud jste nervózní, jde o jeden z vašich prvních pohovorů, nebojte se to personalistovi říci, je tam také od toho, aby vás uklidnil a vytvořil příjemné podmínky pohovoru. Vždy také začínejte vykáním, ačkoliv ve spoustě společností je firemní kultura nastavena na tykání, vy ještě ve společnosti nejste. Je vhodné se soustředit také na tón hlasu, který by měl být spíše níže položený, klidný, ale přiměřeně výrazný.

V rámci neverbální komunikace je to pro nás většinou větší oříšek. Projevy těla často nejsme schopni ovládat až tak efektivně, přesto se dá spoustu věcí naučit. Učebnicově zmíníme jako první stisk ruky, je opravdu důležitý a měl by být přímý a pevný, ale ne zase moc, přece jenom nechceme rozdrtit manažerovi zápěstí. Hned v závěsu za podáním ruky je oční kontakt. Ten by měl být přirozený. Znamená to, že bychom se měli na protistranu dívat přímo, ale neměli bychom zapomenout mrkat. Pak celý projev může působit strnule a nepříjemně.

Co ale s ostatními zlovyky, které máme? Nevíte, jak si sednout? Neustále se nervózně hemžíte? Co s rukama, kam je dát? Co když je mi horko? A co když cítí tu cigaretu, co jsem si před pohovorem dal? Pokud jde o posed, ruce a třeba také nohy, vyzkoušejte si doma, jak se vám sedí nejlépe a tuto polohu volte na pohovoru. Můžete si s sebou vzít i poznámky a tužku využít jako takzvanou kotvu, tedy bod nebo aktivitu, která vám pomůže se uzemnit a soustředit. V případě, že je vám horko nebo naopak zima v místnosti, nebojte se to komunikovat personalistovi, každý máme jiné vnímání teplot, není ostuda si sundat svetr nebo si ho naopak obléci. Pokud jde o kouření, před pohovorem nekuřte. Ať už vás to uklidňuje nebo je to jen zvyk, vězte, že to jde cítit a první dojem je opravdu důležitý. Zakuřte si třeba hned po pohovoru.

## 4.2 Komunikační šumy

Komunikační šum je vše, co nám může komunikaci narušit, znepříjemnit nebo i úplně znemožnit. Můžeme je rozdělit na:

- Vnější – můžeme zde zařadit hluk, vysokou nebo nízkou teplotu, špatnou komunikaci, tichý projev protistrany, zpoždění vlaku, špatně zasláná pozvánka na pohovor, nedostatečný popis pozice, díky kterému máme jinou představu o práci a třeba ji vlastně pak ani nechceme, nedoslýchavost personalisty, vada řeči nebo odlišné jazykové znalosti.
- Vnitřní – mezi vnitřní šumy radíme špatnou náladu, nervozitu, nemoc a nachlazení, nevyspání, nízkou motivaci k práci, nezáměr o pozici a další.

Jak ale předcházet těmto šumům? U vnějších je to často jednodušší, protože je nemusíme nutně způsobit my, a proto je řeším často komunikace. Zavolejte personalistovi, že vám ujel vlak, omluvte se a nastavte další kroky, řekněte mu, že vám je chladno, potřebujete na

toaletu nebo vás hluk ruší. Vyjasněte si podmínky práce, nastavte společný jazyk komunikace. Pokud to druhá strana správně vnímá, pak se bude snažit šum odstranit.

U vnitřního komunikačního šumu je to o něco těžší. Často neposloucháme vlastní tělo a myšlenky, přemáháme se a nutíme se do něčeho, co si myslíme, že je správné a žádaný výsledek pak nepřichází. Tady je pak potřeba více přemýšlet o svých pocitech a dopředu se připravit.

### **4.3 Chyby percepce**

Percepce neboli vnímání, velmi ovlivňuje náš úsudek, ať už na straně personalisty a manažera, nebo tak na straně kandidáta. Vždy je třeba mít na paměti, že tyto chyby existují a pracovat s nimi, když si děláme názor.

#### **HALÓ EFEKT**

Při haló efektu posuzujeme člověka podle jeho výrazně pozitivní nebo negativní vlastnosti. Celkový dojem pak ovlivňuje tato skutečnost. Například když potkáme člověka, který je velmi pozitivní a sympatický, což na nás dobře působí, budeme ho posuzovat kladně jako schopnějšího a třeba pracovitějšího, než ve skutečnosti je. Naopak, když nám přijde na pohovor introvertní bručoun, budeme ho posuzovat jako méně schopného, ačkoliv může být ve skutečnosti velmi výkonný. Tento dojem se netvoří během prvních vteřin.

#### **PRVNÍ DOJEM**

Trochu podobný haló efektu je první dojem, liší se v tom, že vzniká už první 3 vteřiny kontaktu, proto je potřeba se prezentovat od první vteřiny, kdy vejdete do společnosti. První dojem pak může, ale také nemusí ovlivnit celkové posouzení člověka. Samozřejmě působí oboustranně, tedy i manažeři a personalisté by se měli snažit vytvořit skvělý první dojem.

#### **PROJEKCE**

Podle sebe soudím tebe. Tak by se tato chyba vnímání dala laicky popsat. Jde o situaci, kdy na základně nám vlastní charakteristiky, hodnotíme člověka a v podstatě se v něm vidíme. Tedy já mám rád běhání, rád trávím čas venku, kandidát také, máme tedy společné téma a já mám dojem, že to bude dobrý pracovník a budeme si rozumět.

#### **STEREOTYPY**

Dnes již nejsou tak běžnou chybou, stále se s nimi ale můžeme setkat. Je to zobecňování vlastností člověka podle nějaké skupiny, kam ho řadíme. Rasy, náboženství, věku, pohlaví apod. Například žena nebude tak dobrý manažer jako muž nebo starý člověk nebude umět na počítači.

## CENTRÁLNÍ TENDENCE

Centrální tendenci je někdy těžké předejít. Často k ní sklouzáváme, když hodnotíme větší skupinu lidí. Jde o klasické průměrování, když porovnáváme jednotlivé k určitému průměru. Například kandidáty ve výběrovém řízení nebo zaměstnavatele z hlediska benefitů.

### 4.4 Zpětná vazba

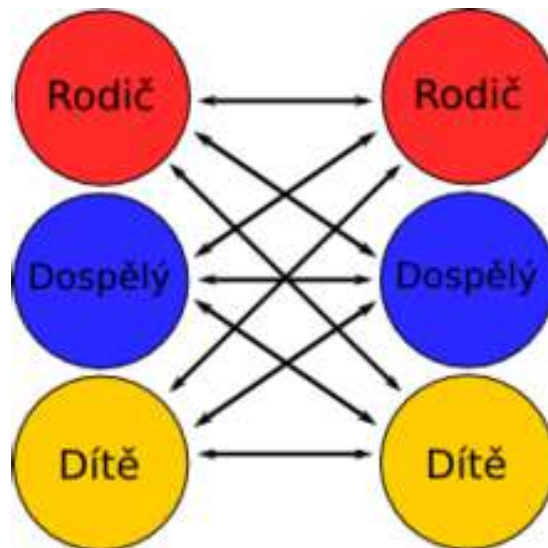
Říká se, že zpětná vazba je dárek. V rámci výběrového řízení byste měli zpětnou vazbu dostat vždy. Může být sdělena ústně, po telefonu nebo písemně a může být různě obsáhlá. Setkáte se se zpětnou vazbou ve formě klasického poděkování za účast a sdělení, jestli jste uspěli nebo neuspěli, přes udání důvodu, proč to tak je, až po konkrétní rozbor vašeho výkonu.

Co ale dělat, pokud ji nedostanete? V takovém případě máte možnost si ji vyžádat. Účastnili jste se nějakého výběrového řízení, a proto máte nárok vědět, jak jste dopadli. Nebojte se tedy zavolat nebo napsat personalistovi a zeptat se, jak jste si vedli. Pokud byste zpětnou vazbu dostali a chtěli vědět, v čem jste vynikali, co vám naopak nešlo či v čem se můžete posunout, nebojte se zeptat. Zpětné vazby personalistů jsou obecné z určitých důvodů. Není ro proto, že by se vám báli říci pravdu, ale proto, že konkrétní zpětná vazba by měla být vyžádaná a personalista by nikdy neměl hodnotit vaši osobnost. Vyžádaná by měla být nejen u pohovoru, ale také v životě. Pokud chcete slyšet názor na svůj projekt, práci nebo osobnost, zeptejte se. Buďte zároveň připraveni slyšet i to nemilé.

Dárkem nazýváme zpětnou vazbu proto, že se díky ní můžeme dále posouvat ve svém vývoji a v životě. Pomáhá nám být lepším. Na obrázku 7 vidíme základní transakční analýzu, která popisuje tři ego stavy. Vidíme zde rodiče, dospělého a dítě. Tento model se využívá v různých oblastech, jednou z nich je také zpětná vazba.

- Rodič – stav, kdy kritizujeme nebo pečujeme o druhého. Oba stavy mohou mít pozitivní a negativní dopad. Konkrétní situací u zpětné vazby je přílišná pochvala, kdy člověk přestane vnímat své slabé stránky nebo přílišná kritika, kdy zase žádné silné nevnímáme.
- Dospělý – vyvážený stav, kdy jsme schopni konstruktivně přijímat kritiku i pochvaly, kdy nepoužíváme příliš emoce, ale naopak se snažíme racionálně a objektivně vnímat situaci.
- Dítě – naopak dítě je při zpětné vazbě tím zraněným stavem, kdy si říkáme, že to tak není, takový určitě nejsem a takhle jsem se určitě nechoval.

Jsme člověkem emotivním a jak říká Petr Ludwig ve svém díle Prokrastinace, nejdříve za nás myslím emotivní slon. Proto je dobré mít transakční teorii nepaměti a snažit se vždy dostat zpět do dospělého stavu.



Obrázek 6 Transakční analýza



## SHRnutí KAPITOLY

V této kapitole jsme se naučili, jaké situace mohou narušit komunikaci při pohovoru a ovlivnit požadovaný výsledek, jaké chyby můžeme dělat při vnímání druhého a jak pracovat se zpětnou vazbou.

---



## OTÁZKY

1. Vyjmenujte a popište alespoň 3 vnitřní a 3 vnější komunikační šumy.
  2. Popište haló efekt a první dojem a určete jejich rozdíl.
  3. Uveďte příklad stereotypu.
  4. Popište transakční analýzu a řekněte, k čemu se používá.
- 



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Vzpomeňte si, kdy jste ve svém životě podleli chybám percepce a zkuste si dané situace přehrát ještě jednou. Co byste udělali jinak?

---

## ODPOVĚDI



1. Například demotivace, nemoc, únava a zpoždění vlaku, vysoká teplota v místnosti, hluk z ulice.
  2. Haló efekt přiřknutí kvalit nebo naopak chyb a nedostatků člověk na základně pozitivních nebo negativních charakteristik. Na rozdíl od prvního dojmu se netvoří v prvních vteřinách. První dojem je názor, který si vytvoříme při prvním kontaktu, může být změněn.
  3. Starý člověk neumí na počítači.
  4. Definuje tři stavy ega, používá se při zpětné vazbě.
-