

Vliv a význam nonverbální komunikace na českých pracovištích

Veronika Křivová

Bakalářská práce
2012/2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika KŘIVOVÁ**
Osobní číslo: **K10265**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vliv a význam nonverbální komunikace na českých pracovištích**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě rešerše literatury definujte pojem komunikace v jeho širším významu, uveďte a charakterizujte jednotlivé formy neverbální komunikace a její význam.
2. Charakterizujte rozdíly neverbální komunikace mezi vybranými kulturami.
3. Proveďte průzkumnou sondu kvalitativní metodou hloubkových rozhovorů.
4. Vyhodnoťte získané poznatky a uveďte doporučení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

LEWIS D., Tajná řeč těla. 1. vyd. PRAHA: HODEGO, s.r.o., 2004. ISBN 8086663027.

VYMĚTAL J., Průvodce úspěšnou komunikací. 1. vyd. PRAHA: GRADA, 2008. ISBN 8024726144.

TEGZE O., Neverbální komunikace. 1. vyd. PRAHA: COMPUTER PRESS, 2003. ISBN 8025101835.

GRUBER D., Zlatá kniha komunikace. 2. vyd. PRAHA: GRUBER TDP, 2007. ISBN 8085624230.

HOGAN K., Tajný jazyk byznysu. 1. vyd. PRAHA: COMPUTES PRESS, 2010. ISBN 9788025123706.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

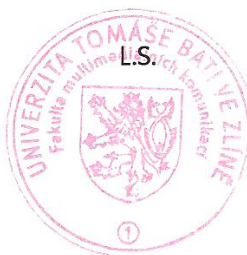
1. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně25.4.2013.....


Jméno, příjmení / podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou neverbální komunikace, jež je součástí každého verbálního projevu. Cílem práce je prozkoumat vliv a význam mimoslovních projevů na pracovišti. Teoretická část se opírá o odborná východiska pojmu komunikace jako takové, obsahuje rešerši jednotlivých oblastí neverbální komunikace, uvádí multikulturní rozdíly a pojetí neverbální komunikace z hlediska psychologie.

Praktickou část tvoří průzkumná sonda, provedená kvalitativní metodou hloubkových rozhovorů. Výsledky průzkumu přinášejí odpověď na otázku, zda je v dnešní době nezbytností pro pozitivní vnímání naší osoby a dobrý dojem na českých pracovištích ovládat řeč těla a znát pravidla neverbální komunikace.

Klíčová slova: Neverbální komunikace, řeč těla, komunikace, podvědomí, gestika, mimi-ka, vnímání, psychologie.

ABSTRACT

This bachelor thesis is about the issue of non-verbal communication, which is a part of every verbal expression. The main aim of the thesis is to search the impact and the meaning of non-verbal expressions at a workplace. The theoretical part is based on vocational bases of a concept of communication as such, includes literature research of individual areas of non-verbal communication, provides multicultural differences and concept and the concept of non-verbal communication in aspect of psychology.

The practical part is created by an exploratory probe which is accomplished by qualitative method of in-depth interview. The results of research have been providing the answer to the question, whether nowadays it is a necessity for positive perception of ourselves and for good impression at Czech workplaces to control body language and know the rules of non-verbal communication.

Keywords: Non-verbal communication, body language, communication, subconscious, gestics, mimics, perception, psychology.

Ráda bych poděkovala PhDr. Pavle Kotyzové, Ph.D. za vstřícnost a trpělivost při odborném vedení této bakalářské práce. Děkuji taktéž respondentům za čas a ochotu při účasti v průzkumu. Poděkování patří taktéž mamince a celé rodině, která byla po dobu mého studia důležitou oporou.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KOMUNIKACE	12
1.1 PRVKY KOMUNIKACE	12
1.2 KOMUNIKAČNÍ PROCES	13
1.3 FUNKCE KOMUNIKACE	14
1.4 VYMEZENÍ VERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	15
1.5 VYMEZENÍ NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	16
1.5.1 Způsoby a funkce neverbální komunikace.....	17
2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE A ŘEČ TĚLA	18
2.1 PODSTATA NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	18
2.2 VÝZNAM NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	18
2.3 ŘEČ TĚLA	19
2.3.1 Kinezika	19
2.3.2 Gestika.....	20
2.3.3 Mimika	24
2.3.4 Vizika	25
2.3.5 Posturologie.....	27
2.3.6 Haptika	28
2.3.7 Proxemika	29
2.3.8 Drivika.....	30
2.3.9 Chronemika	31
3 MULTIKULTURNÍ ROZDÍLY	32
3.1 GESTIKULACE	32
3.2 MIMIKA A VÝRAZY V OBLIČEJI	33
3.3 OČNÍ KONTAKT	33
3.4 HAPTIKA A JEJÍ ROZLIČNOST.....	33
4 NONVERBÁLNÍ KOMUNIKACE Z HLEDISKA PSYCHOLOGIE	35
4.1 VĚDOMÍ.....	35
4.2 VĚDOMÍ V PSYCHIATRII A TEOLOGII	35
4.3 VĚDOMÍ, PODVĚDOMÍ A NEVĚDOMÍ	35
4.4 PODVĚDOMÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	35
4.5 PSYCHOLOGIE BAREV	36
4.5.1 Symbolika barvy	37
4.5.2 Barvy a oblečení.....	38
5 METODOLOGICKÁ ČÁST – VÝZKUMNÁ OTÁZKA	40

5.1	CÍL VÝZKUMU	40
5.2	VYMEZENÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	40
5.3	ÚČEL PRŮZKUMNÉ SONDY	40
5.4	DEFINICE VÝZKUMNÉ OTÁZKY	40
5.5	METODA ŠETŘENÍ.....	40
5.6	SPECIFIKA HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU.....	41
5.7	SCÉNÁŘ A POSTUP	41
5.8	ČASOVÉ ROZLOŽENÍ PRŮZKUMU.....	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
6	PRŮZKUMNÁ SONDA.....	43
6.1	VÝBĚROVÝ VZOREK	43
6.2	ZNĚNÍ OTÁZEK	43
6.3	HLOUBKOVÝ ROZHOVOR.....	45
6.3.1	Otázka č.1	45
	Vyhodnocení.....	45
6.3.2	Otázka č.2.....	46
	Vyhodnocení.....	46
6.3.3	Otázka č.3.....	46
	Vyhodnocení.....	47
6.3.4	Otázka č.4.....	47
	Vyhodnocení.....	48
6.3.5	Otázka č.5.....	48
	Vyhodnocení.....	49
6.3.6	Otázka č.6.....	49
	Vyhodnocení.....	50
6.3.7	Otázka č.7.....	50
	Vyhodnocení.....	50
6.3.8	Otázka č.8.....	50
	Vyhodnocení.....	51
6.3.9	Otázka č.9.....	51
	Vyhodnocení.....	52
6.3.10	Otázka č.10.....	52
	Vyhodnocení.....	53
6.3.11	Otázka č.11.....	53
	Vyhodnocení.....	53
6.3.12	Otázka č. 12.....	54
	Vyhodnocení.....	54
6.3.13	Otázka č. 13.....	54
	Vyhodnocení.....	55
6.3.14	Otázka č. 14.....	55
	Vyhodnocení.....	56
6.3.15	Otázka č. 15.....	56
	Vyhodnocení.....	56
6.3.16	Otázka č. 16.....	56
	Vyhodnocení.....	57
7	CELKOVÉ VYHODNOCENÍ.....	58
8	DOPORUČENÍ.....	59

ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM TABULEK.....	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Ve své bakalářské práci se zaměřuji na problematiku nonverbální komunikace. Věnuji se významu této formy komunikace, která se prolíná naším životem od okamžiku narození. Komunikace je základní složka budování vztahů. V rámci dorozumívání rozlišujeme verbální projev a neverbální, neboli mimoslovní.

Mimoslovní komunikace doprovází každý náš verbální projev a v pracovním prostředí může sehrát významnou roli nejen při seznamování s obchodními partnery, nadřízenými či kolegy. Osvojit si dovednost „číst v lidech“, naučit se ovlivňovat vnímání našeho projevu druhými lidmi a pochopit principy neverbální komunikace v rámci mezilidských vztahů nám může pomoci dosáhnout svého cíle a získat lidi na svou stranu.

Práce zkoumá rozsah užití a význam neverbální komunikace na pracovišti. Praktickou část práce tvoří průzkum, který definuje vnímání a nutnost ovládat neverbální komunikaci v českých firmách dnes i vzhledem k době, ve které máme téměř neomezené přístupy k informacím a možnostem sebevzdělávání. Cílem výzkumu je zjistit, zda dnešní společnosti považují za nezbytné znát pravidla neverbální komunikace, a zda tato komunikace může ovlivnit vnímání naší osoby.

Výzkum bude proveden kvalitativní metodou hloubkových rozhovorů. Podnikatelé, obchodníci a vysoko postavení manažeři budou v této souvislosti odpovídat na jasně dané otázky, jejichž odpovědi budou v rámci analýzy podrobně zpracovány. Výstupem je zjištění, jakým rozsahem a zda vůbec je nutné řeč těla ovládat, a jaký význam má dnes na českých pracovištích. Závěrem uvádím doporučení v této oblasti za účelem vytvoření kladného dojmu, potřebného k dosahování zdárných výsledků.

Tato práce může pomoci absolventům, budoucím zaměstnancům, zaměstnavatelům a podnikatelům naučit se lépe komunikovat, uvědomit si základní hlediska v mezilidské komunikaci, důležitost a význam mimoslovních projevů, které se podílí na schopnostech zapůsobit, prosadit se, udělat dobrý dojem, přesvědčivě vystupovat a zároveň usnadní celkové dorozumívání.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Slovo komunikace vychází z latinského výrazu „communicatio“, neboli „vespolné účastnění“ a „communicare“, jehož význam je „společně něco sdílet, činit něco společným“ (Vybíral Z., 2000).

Komunikace je základní prvek dorozumívání se. Přijímáme, předáváme a podílíme se na různém sdělení. Patří k základním potřebám člověka. Provází lidstvo od počátku vzniku a vlivem přirozeného vývoje se stále dorozumívací prostředky rozšiřují. Verbální řeči, tak, jak ji známe dnes, předcházela přirozeně řeč neverbální podobná té, kterou se dnes dorozumívají zvířata. Se vzrůstající inteligencí člověka a jeho předchůdců došlo k vytvoření řeči verbální. Vývoj pokračoval vynálezem písma, knihtisku a médií, jak je známe dnes. Za významný mezník ve světě komunikací můžeme zcela jistě považovat vynález počítačů a internetu. Tyto složky nám umožňují komunikovat v podstatě kdykoliv s kýmkoliv.

Komunikace se velmi významně podílí na rozvoji osobnosti. Stejně tak má významnou roli při budování a utváření mezilidských vztahů. Vlivem neustálých výměn informací dvou či více komunikujících subjektů se vzájemně prostřednictvím jí dokážeme ovlivňovat. (Klenková J., 2006, s. 25).

Lidé se dnes mohou dorozumívat různými způsoby a tím nejobvyklejším a velmi důležitým prostředkem je řeč. Jedná se typicky lidskou schopnost. Dokážeme své potřeby jasně formulovat. Lidé si mohou vzájemně sdělovat své myšlenky, potřeby, pocity, přání atd. Hovořit člověk neumí od narození. Ovšem lidé ji mají k dispozici a při časté interakci se rozvíjí a zdokonaluje. (Klenková J., 2006).

1.1 Prvky komunikace

Lidská řeč je vnímána jako dorozumívací prostředek a skládá se z těchto tří stránek:

- **Mluvní stránka**
- **Sluchová stránka**
- **Významová stránka**

Aby si dva komunikující subjekty rozuměly, je nutno, aby celý komunikační proces proběhl se všemi náležitostmi. Subjekt, jenž verbálně vyjádřil myšlenku, musí druhá strana slyšet, vnímat sdělení, přikládat mu patřičný význam a především je nutno dobře rozumět (Hála B., Sovák M., 1941).

Komunikace, jakožto složitý proces výměny informací se skládá ze čtyř vzájemně se ovlivňujících prvků: komunikátor, komunikant, komuniké a komunikační kanál (Klenková J., 2006).

Komunikátor

Jedná se o toho (případně skupinu, kdo zprávu sděluje, vysílá a je zdrojem informace. Hovoříme zde o produktorovi, který zakóduje sdělení do srozumitelných systému, nejčastěji do jazyka.

Komunikant

Recipient, který zprávu přijímá. Jako adresát dekóduje sdělení, které k němu komunikátor vysílá.

Komuniké

Výrazem „komuniké“ je myšleno obsah sdělení – zpráva, informace, myšlenka, pocit. Spadá do něj jak verbální informace, tak i ta neverbální.

Komunikační kanál

Cesta, způsob, médium, prostřednictvím kterého se sdělení přenáší. Častokrát se setkáváme s použitím více komunikačních kanálů naráz.

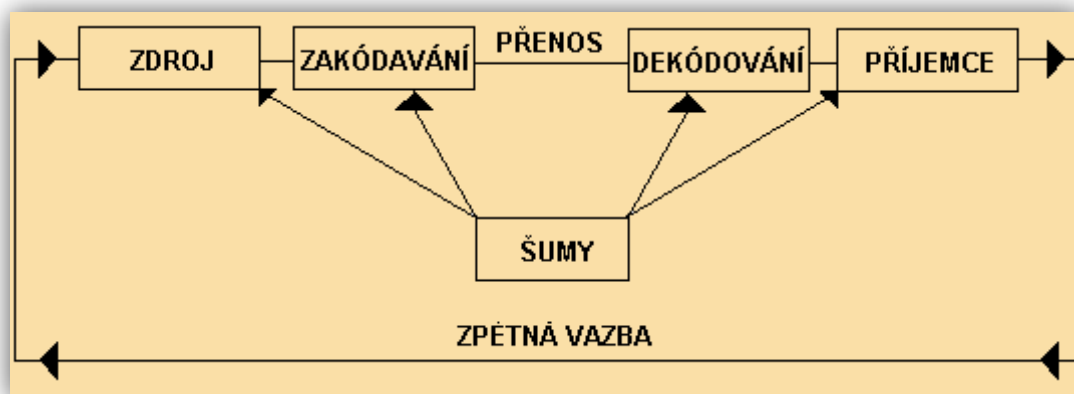
1.2 Komunikační proces

Samostatným uskutečněním komunikace, čili procesu, kdy komunikátor prostřednictvím zvoleného komunikačního kanálu sděluje komunikantovi nějakou informaci, dojde k podstatě komunikace jako takého, a tento proces se nazývá komunikační proces.

Komunikační proces tvoří šest fází:

- **zakódování** - zrod myšlenky
- **přenos** - vyjádření myšlenky ve znacích
- **příjem** - přenesení znaků od odesílatele k příjemci
- **dekódování** - moment příjmu
- **odpověď** - akce vyvolaná přijatou zprávou.

(Leško L., 2008)



Obrázek 1: Komunikační proces (zdroj: reserse-reklama.wz.cz).

1.3 Funkce komunikace

„Hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou jednoznačné, dost často se překrývají, ale rozdělení umožňuje pochopit význam komunikace v základních dimenzích.“

(Mikuláščík M., 2010, s. 21)

- **Informativní** – předávání informací, faktů.
- **Instruktivní** – plní taktéž informativní funkci, ovšem navíc jsou zde připojen různé významy, postupy, návody, atd.
- **Přesvědčovací** – pomocí argumentů, logiky (v případě emocionálního přesvědčování působením na city) snaha o racionální přesvědčení za účelem změny názoru, postoje, hodnocení nebo způsobu konání, často se jedná o manipulaci.

- **Posilovací a motivující** – částečně spadá do přesvědčovací funkce. Hovoříme zde o posilování určitých pocitů sebevědomí, vztahu k něčemu, atd.
- **Zábavná** – cílem je zabavit, rozesmát. Radostná uvolněná atmosféra vytváří pocity spokojenosti a pohody
- **Vzdělávací a výchovná** – souvisí s dozorem, kontrolou a dohledem, je využívána zejména různými institucemi, školami, atd. Funkce je přímo propojena s funkcí informativní i instruktivní.
- **Socializační a společensky integrující** – navazování, vytváření vztahů mezi lidmi. Komunikace se liší společenskou úrovní. Každá společenská vrstva má jiný způsob komunikace.
- **Osobní identity** – vztahuje se k sobě samému, k vlastní identitě, pomáhá nám ujasnit si otázky, postoje, sebevědomí a osobní aspirace.
- **Poznávací** – z pohledu spíše komunikanta, souvisí z informativní funkcí. Týká se každodenní komunikace, zážitků, plánů, atd., tyto informace si můžeme uchovat a eliminovat v budoucnu následky našich činů v podobných situacích.
- **Svěřovací** – má empatický charakter, slouží ke zbavování vnitřního napětí. Sdílením těžkostí s jiným člověkem se zbavujeme stresu a poskytujeme či přijímáme psychickou podporu
- **Úniková** – slouží v okamžicích, kdy se cítíme vyčerpání, otrávení či sklíčená, máme potřebu se odreagovat a nezávazně s ní někým pohovořit.

(Mikuláščík M., 2010)

1.4 Vymezení verbální komunikace

„Verbální komunikace představuje vyjádření myšlenek pomocí specifického kódu – jazykového znaku. Tyto znaky vytvářejí řeč a ta má primární funkci – sdělování informací“
(Leško L., 2008, s. 21).

Verbální komunikací tedy rozumíme individuální volbu jazykových znaků, jejich vzájemné kombinování a produkci těchto kombinací. Verbální komunikaci provádíme prostřednictvím řeči, jazyku, kterému obě strany rozumí. Vzájemně sdílíme a vyměňujeme si informace, zprávy, myšlenky, atd. Úroveň verbální komunikace je přímo závislá především

na věku člověka. Výrazné rozdíly je možno pozorovat při srovnání dialogu dětí a dospělých osob.

Verbální a neverbální komunikace se výrazně liší a má mnoho rozdílů. Jeden z nejpodstatnějších rozdílů nacházíme v samostatnosti jejich projevu. Verbální komunikace je ve své podobě (verbální podání) vždy doprovázena komunikací nonverbální, zatímco neverbálně komunikujeme samostatně, bez slovních projevů (Klenková J., 2006).

1.5 Vymezení neverbální komunikace

Neverbální (mimoslovní, nonverbální) komunikace je souhrnem všech mimoslovních dorozumívacích prostředků, prostřednictvím kterých jedinec či skupina vysílá do okolí různá sdělení.

„Ukrývá v sobě archetyp komunikace – multikomunikaci, pravzor komunikace, protože lidé jsou schopni se na základní úrovni domluvit i bez použití slov“ (Leško L., 2008, s. 24).

Prostřednictvím neverbální komunikace si předáváme s druhými lidmi informace o tom, jak vnímáme člověka, s kterým komunikujeme i jak vnímáme sami sebe. Odesíláme a přijímáme informace o emocích, náladě, napětí a celkovém rozpoložení.

Neverbálně komunikujeme neustále. Dle mnoha studií protějšek vnímá dokonce více mimoslovní komunikaci, než verbální projev. Asi neuznávanějšími výsledky pocházejí od A. Mehrabiana, který uvádí, že 55 % informací si lidé předají pomocí neverbální komunikace a 45 % verbálně (přičemž 7 % nám poskytne obsah slov a zbytek vnímáme podle tónu řeči, intonaci, zabarvení a síle hlasu). Doplňuje, že míra užívání neverbální komunikace je u člověka dána mimo jiné i vzděláním, společenským postavením a prestiží.

Podvědomě vysíláme a taktéž přijímáme prostřednictvím řeči těla signály, které s sebou nesou pro příjemce určitou informaci. Většina lidí reaguje pod tlakem společenských konvencí na situaci, kdy něčemu nerozumí, nebo je jim protějšek nesympatický opakem. Předstírají zájem i srozumitelnost. Následně se snaží skutečnost zakrýt tak, že přizpůsobí i mimoslovní projev předstíráním kladného dojmu (Leško L., 2008).

Mimoslovní komunikaci dokážeme „číst“ z celého těla, nejen z mimiky v obličeji. Pokud jsme znalí a dostatečně pozorní, můžeme při komunikaci s protějškem přijímat cenné informace prostřednictvím celé řeči těla.

1.5.1 Způsoby a funkce neverbální komunikace

Neverbálně komunikujeme gesty (gestika; pohyby hlavou a dalšími pohyby těla), postojem těla (posturika), výrazy tváře (mimika), pohledy očí, vzdáleností prostorových pozic (proxemika), dále komunikujeme tělesným kontaktem (haptika), tóny hlasu a dalšími neverbálními složkami řeči. S neverbální komunikací souvisí i celkový fyzický vzhled člověka. Komunikujeme i oblečením a dalšími prvky vizuální podoby (Vybíral Z., 2000).

Neverbální komunikace má několik funkcí, nejdůležitějšími z nich je podpora řeči, kompenzace mluvené řeči, vyjádření prožitků a emocí, vyjádření interpersonálního postoje (např. pochybnosti) a v neposlední řadě sebeprezentace (Vybíral Z., 2000).

2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE A ŘEČ TĚLA

2.1 Podstata neverbální komunikace

Neverbální komunikace nám slouží k tomu, abychom si s druhými lidmi si předávali informace o tom, jak vnímáme člověka, s kterým komunikujeme, a také jak vnímáme sami sebe. Jedná se o proces, kdy odesíláme a přijímáme informace o náladě, napětí, emocích a celkovém psychickém rozpoložení. Neverbální komunikace probíhá prakticky neustále.

Během každé komunikace si podvědomě vyměňujeme informace právě prostřednictvím řeči těla. Jde o signály, jež s sebou nesou pro příjemce nějakou informaci. (Leško L., 2008).

2.2 Význam neverbální komunikace

Význam neverbální komunikace si uvědomují především politici a lidé, kteří jsou nuceni v rámci svého postavení, či zaměstnání často prostřednictvím médií vystupovat na veřejnosti. Pokud mají záměr zapůsobit jistým dojmem, neverbální komunikaci musejí velmi dobře znát. Profesionální neverbální komunikace si můžeme všimnout při vystupování různých politických osobností. Velmi často používají gesta, a celkově řeč těla, která má vyjadřovat dobrý úmysl, otevřenost a upřímnost. Mnohdy jsou některé projevy takto naučené gestikulace patrné a snadno rozpoznatelné. Tato skutečnost však jen potvrzuje význam a důležitost neverbální komunikace.

Mimoslovní komunikace se vztahuje k projevům celého našeho těla. Znalost významu jednotlivých pohybů a prvků může být velmi přínosné. Prostřednictvím řeči těla je možné přijímat informace, které protějšek verbálně nesděljuje. Prostřednictvím neverbální komunikace jdou rozeznat pocity, momentální emoční a psychologické rozpoložení, upřímnost, ba dokonce i lež.

Do mimoslovní komunikace spadá samozřejmě i mlčení. Verbální neprojevení svých názorů je taktéž komunikací, ve svém projevu často výstižnou reakcí.

2.3 Řeč těla

S komunikací prostřednictvím lidského těla (body language) se ve společnosti setkáváme aktivně či pasivně neustále. Verbálně dnes již dospělý jedinec dokáže jasně a přesně formulovat svoje potřeby, přání, touhy a myšlenky. Vždy naši řeč doprovází i neverbální projev, který nese taktéž určitou informaci a sdělení pro druhou stranu. Zvláště v rovině obchodních styků může znalost řeči těla být velmi prospěšná. Komunikace je zde základem úspěchu, proto ovládat precizně všechny její složky je poměrně zásadní.

Řeč těla je souhrnný název pro jednotlivé části neverbálně komunikačních forem.

2.3.1 Kinezika

Slovo **Kinezika** pochází z řečtiny, konkrétně ze slova "kinemá" - pohyb nebo "kineim" - pohybovat. Tento obor se zabývá pohyby těla v sociální interakci a jejich koordinací. Pohyby každého člověka vyjadřují a odrážejí temperament jedince, celkové zaměření, i momentální dispozici emočního i fyzického stavu.

Z koordinace pohybů lze tedy zjistit a vysledovat např. zdravotní stav osoby, ba dokonce aktuální náladu a psychické rozpoložení člověka. (Gruber D., 2005, s. 189)

Pohyby určitých částí těla mají své speciální označení, např.:

- **chironomie neboli chiologie** - zabývá se pohyby rukou (zvláštní část chiologie tvoří řeč neslyšících)
- **gestika** - pohyby, které doprovázejí či nahrazují verbální projev, většinou pomocí rukou (Vymětal J., 2008, s. 58).

„Kinezika rozeznává pohyby pravé (autentické) a nepravé (parakinetické). U nepravých pohybů se vlastně jedná o nonverbální signály k interpretaci pravých pohybů. Tentýž pohyb může v různých situacích vyvolat odlišnou interpretaci a naopak - tentýž obsah může být sdělen různými druhy pohybů (člověk může např. ukázat směr hlavou, rukou, prstem, nohou atp.)“ (Křivohlavý J., 1988, s. 67)



Obrázek 2: Kinezika (zdroj: asistentka.cz)

U kineziky se sleduje rozsah pohybů (do šíře prostoru závisí na temperamentu), počet a množství pohybů, přičemž vyšší hodnota pohybů ukazuje na napětí a v neposlední řadě různorodost pohybů – pohyby vycházejí z momentálního psychického rozpoložení člověka, je tedy možné vyzorovat agresí, či depresi.

Detailněji se pak sleduje délka a intenzita pohybu, akcelerace, kdy a v jakém momentě nastala změna pohybu. U páru či dvou lidí je možno pozorovat fungující či nefungující jejich vzájemný soulad, harmonii nebo koordinaci (Vymětal J., 2008, s. 58).

2.3.2 Gestika

Gestika je jedním z nejvíce všeobecně známých oblastí neverbální komunikace. Vztahují se ke sdělení, které vyjadřují pohyby a postavení paží od ramen až po konečky prstů.

V širším významu jsou součástí pohyby nohou a hlavy. Gestika doprovázejí náš verbální projev a my jim ať už vědomě, či nevědomě přikládáme určitý význam. Jedním u nejznámějších projevů jsou zkřížené ruce na prsou. Většinou vyjadřují bariéru, nesouhlas, vzrůstající averzi. Ne vždy však signalizují tento význam. Příčinnou může být zima, únava nebo návyk. Proto je nutné gesta pozorovat pečlivě a nečinít ukvapené závěry (Gruber D., 2005, s. 189)

V odborné vědecké literatuře je gestika popisována jakou nauka, která se zabývá verbálním přenosem informací, jež jsou doprovázeny vědomými či automatizovanými gesty, v kom-

patibilitě s kulturou v dané komunitě. Míra užívání gest a jejich hranice jsou stanovovány etiketou a konvencí této komunity (Vymětal J., 2008, s. 58).



Obrázek 3: Gestikulace (zdroj: osetrovatelstvi.eu)

Gestika zasahují hluboko do naší historie. Již ve starověku byla považována za jednu z nejvýznamějších složek rétorického umění. V odborné literatuře se uvádí, že gestikulací je možno vyjádřit až 700 000 sdělení. Gesta je možno rozlišit do tří skupin:

- **gesta ilustrativní** – dokreslují verbální výklad, ukazujeme jimi směr, pokles, dělení, pochybnosti, atd.
- **gesta regulační** – ukazujeme na někoho nebo něco prstem, hrozíme, těšíme se, atd.
- **gesta znaková** – vyjadřují zkrácenou formou určité sdělení (například kruh, vytvořený palcem a ukazováčkem vyjadřuje, že je vše v pořádku), znaková řeč hluchoněmých (Vymětal J., 2008, s. 59).

Níže jsou v tabulce uvedeny nejčastěji užívaná gesta a jejich zobecněný nejpravděpodobnější význam.

Popis gesta	Významová charakteristika
Prst v ústech	Překvapení, výraz naivity
Doteky vlastního nosu či úst prstem	Přemýšlení, zamyšlenost, vysoká soustředěnost, rozpaky, kritické zpracování přijatého dojmu, pocit přistižení
Palec podpírající bradu	Odmítavý postoj
Kousání se do prstu	Údiv, rozpaky, těžkopádnost
Píchání ukazováčkem do stolu	Trvání na něčem, zdůraznění argumentů, přesvědčení o své pravdě
Zvedání ukazováčku do výšky	Poučení, kárání
Ukazováček míří na druhého	Jedno z nejagresivnějších gest
Ukazováček se dotýká čela	Už jsem to pochopil, už mi to došlo
Ukazováček ťuká na spánek	Jsi praštný, duševně nemocný
Bubnování prsty na stole, čmárání různých obrazců	Nervozita, netrpělivost, nuda, snaha po dosažení konkrétního výsledku, zbytečné ztrácení času
Ruce za hlavou, prsty propletené v zátylku	Nadřizenost, šéfofský postoj - „já jsem tu pánem“, „signál už jsem vše řekl“, „pro mě věc skončila“
Jiné pohyby rukou na hlavě	Rozpačitost, nelibost, nepříjemnost
Zakrývání obličeje rukou	Rozpaky, pocit studu
Zkřížené paže na prsou	Strach, obranná pozice, bariéra, distancování se od druhého, nedůvěra, nesouhlas, (zima, únava, individuální návyk)
Hlazení čela rukou	Ostranění (setření) nepříjemné představy
Tření rukou	Zamyšlenost, rozpaky, vysoká soustředěnost
Pohrávání si s nějakou věcí (tužka, naušnice, ušní lalůček, plnovous)	Strach, úzkost, nervozita
Ruce se vzájemně dotýkají konečky prstů (věžička)	Hledání oporu, jistota vědomosti (advokátské gesto), prsty směřují nahoru – vyjadřování svých názorů, prsty směřují

	dolů – naslouchání
Ruce jsou do sebe zaklesnuté minimální mírou - za nehty	Potřeba něhy
Ruce jsou připaženy s lokty do stran	Agresivita
Ruce v kapsách	Nezdvořilost, signál „mám co skrývat a chci to skrývat“
Ruce v kapsách jen palci	Sebevědomá i erotická výzva
Ruce roztažené před tělem, dlaně nahoru	„Papežské gesto“, vlídné přivítání s příslibem upřímnosti, otevřenosti a vstřícnosti
Zaťaté pěsti	Vztek, agresivita, nepřátelský postoj, suverenita
Natažená paže vůči druhému, dlaně zvednutá do pravého úhlu k předloktí, prsty mírně roztažené	Stop, přestaň mluvit, nepřibližuj se, vyčkej
Ruka, snažící se překrýt ústa	Chci řečené vzít zpět, „co jsem to řekl?“
Ruka si mne bradu, nos	Přemýšlení, náročné rozhodování
Ruka si mne čelo	Upřímný projev trapasu
Ruka si zakrývá oči	Nechci to vidět, vidím to nerad
Ruka si mne zátylek	Neupřímný trapas, který chce být ututlán
Mnutí dlaní	Pozitivní očekávání, při pomalém mnutí - Istivý dojem
Posouvání brýlí rukama	Snaha získat čas
Široká gesta, rozmachy paží	Pocit jistoty, bezpečí, suverenita, bodrost
Zrcadlení – napodobování gest partnera	Soouhlas, pokud je přeháněno – výsměch, neupřímnost, strojenost, afektovanost
Nohy těsně vedle sebe	Bojácnost, samotářství, strach před dotykem
Nohy volně zkřížené při sedu	Vstřícnost, rezervovanost, ležérnost, důvěryhodnost
Noha při sedu trčí dopředu	Snaha o získání většího prostoru
Hladovitě propletené nohy	Nervozita, neústupnost
Nohy obtočené kolem noh židle	Nejistota, hledání opory, obranná pozice

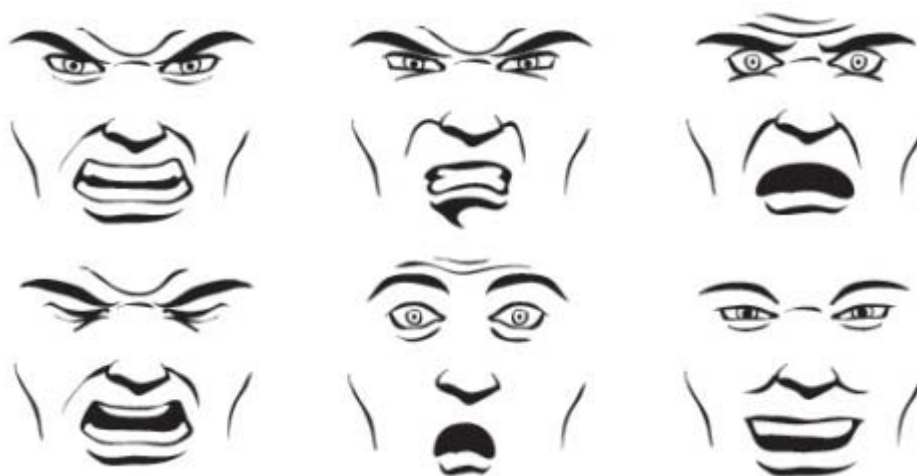
Poklepávání špičkou nohy	Netrpělivost
Nárt zakleslý za lýtko	Vnitřní neklid
Pohupování nohou při sedu	Nudím se
Noha sevřená při sedu rukama	Neoblomně trvám na svém názoru
Roztržité hlazení si nohy	Přitahuješ mě, líbíš se mi
Neformálně roztažené nohy v sedu	Bezstarostnost, nevychovanost, bezohlednost
Hlava podepřená v týle	Samolibost, pocit nadřazenosti
Trhnutí hlavou dozadu	Naduté gesto, „pojd'te sem“
Kývnutí směrem dopředu	Souhlas, ano
Kývání do stran	Možná ano, možná ne, nerozhodnost
Pootočení stranou, vrtěti, záklon	Nesouhlas, ne
Hlava podepřená pod bradou	Nuda, zdánlivá soustředěnost, někdy plná soustředěnost
Plácnutí dlaní do hlavy	„Jsem to ale hlupák“

Tabulka 2: Gesta a jejich významová charakteristika (zdroj: Vymětal J., 2008).

2.3.3 Mimika

Mimika je oblast neverbální komunikace, která je nejvýraznějším sdělovačem emocí. Jedná se o pohyby svalů v obličeji. Vyjadřuje nejen to, jak se člověk cítí a co prožívá, ale také to, jaký má vztah ke sdělení a o záležitosti či objektu, o kterém hovoří. Signalizuje posluchači související prožitek

Mimika je specifická v tom, že vyjadřuje momentální psychický stav nebo také stálý emoční výraz, který je pro nositele typický. Jedná se o velmi jemnou formu komunikačních signálů, jež má každý svůj charakteristický výklad. Některá jsou snadno rozpoznatelná, jiná hůře. Poměrně lehce lze z obličeje vyčíst těchto sedm základních emočních dimenzí – radost, štěstí, překvapení, klid, spokojenost, zájem strach, včetně jejich opačných významů (Mikuláščík M., 2010, s. 109).



Obrázek 4: Mimika (zdroj:mediaguru.cz)

Základní a nejspecifičtější mimickou zbrání je úsměv. Jeho délka, intenzita a celkový projev je vnímán jako pozitivní signál. Hovoříme o komunikačním nástroji, který může být přes naši nízkou investici velmi přínosný. Typická charakteristika pro úsměv je i ta, že je po celm světě a všemi kulturmi chápán stejně.

Pokud však úsměv doprovází pootevřená ústa a rozevřené, nepřívětivé oči, může značit spíše pohrdání (Gruber D., 2005, s. 190).

2.3.4 Vizika

Svůj název pro sdělování informací mají také oči, a to vizika. Hrají neméně významnou roli v mimoslovní komunikaci. Sleduje se délka očního kontaktu, pohyby víček, obočí i souvisejících okolních svalů. Někdy je vizika zahrnována do oblasti mimiky, jindy je vyčleňována jako samostatný obor.

Význam očního kontaktu vyplývá i ze skutečnosti, že lidé, kteří nejsou s mluvčím v přímém vizuálním kontaktu, hodnotí dojem z jeho projevu o 50% hůře. (Vymětal J., 2008, s. 64)

Ženy a muži se v kontaktu očima liší. Mnohem častěji se ženy oproti mužům dívají do očí tomu, s kým hovoří.

Hodnocení viziky se vztahuje k těmto aspektům:

- **zaměření pohledu**
- **dobu výdrže pohledu**
- **četnost pohledů**
- **sled pohledů (priority, na koho nejprve)**

- objem pohledů
- pohled přímo, úkosem nebo po očku
- pohyby očí
- vrásky u kořene nosu
- pootevřenou víček
- frekvenci mrkání
- pootevření zornice



Obrázek 5: Vizika (zdroj: warriormindcoach.com)

Charakteristický prvek pro viziky je ten, že na rozdíl od jiných neverbálních signálů, zde oči současně vysílají informaci, tak i přijímají. Signály očí tedy hodnotí oba komunikující aktéři. Vizika disponují vícero kritériemi pro hodnocení. Obecně např. platí, že déle se díváme na osobu, které si vážíme a chováme k ní úctu. Nejdelší pohledy věnujeme lidem, na kterých nám záleží, a o jejichž přízeň stojíme a nejsme si jisti, zda k nám tuto náklonost chovají také. O emocionálním stavu partnera vypovídají zornice – **rozšíření a zúžení nelze ovládat vůlí** (Vymětal J., 2008, s. 65).

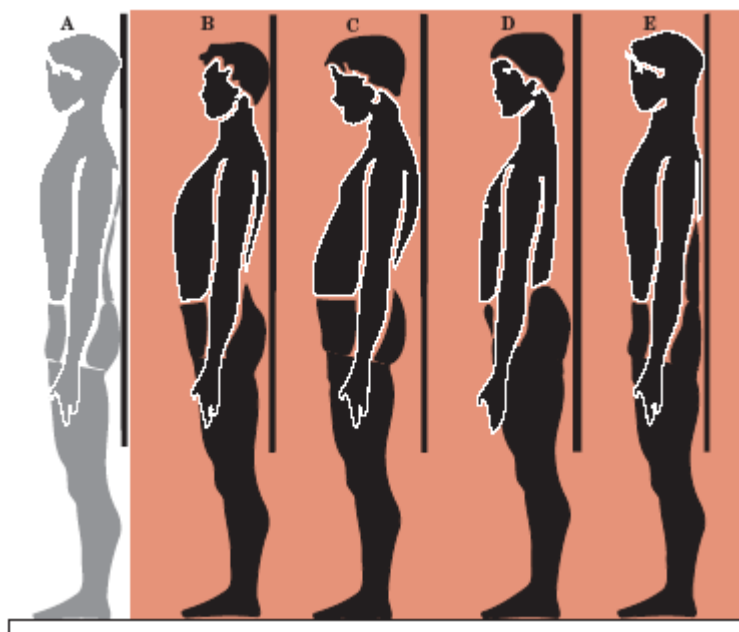
„Oční kontakt může fungovat i jako sexuální výzva. Zejména muži používají metodu 3-4-5, tedy první pohled z očí do očí trvajících tři, druhý čtyři a třetí nesnesitelných pět sekund! Pohledy na partnerku obvykle směřují především na její obličej, a to ze 75% do trojúhelníku mezi očima a ústy, z 10% do oblasti čela a vlasů, z 5% si všímáme brady a pouze zbývajících 10% si prohlížíme ostatní části těla.“ (Vymětal J., 2008, s. 66)

2.3.5 Posturologie

Posturologie je název pro oblast neverbální komunikace, jejíž sdělení vyjadřujeme prostřednictvím postoje, držení a pozice celého našeho těla. Tělo samo o sobě je komunikační nástroj a naše postoje vyjadřují spokojenost či nespokojenost v různých oblastech a situacích. Sděluje, co se odehrává v dané osobě v konkrétní situaci při sociální interakci.

Rozeznáváme 4 základní polohy těla - stání, ležení, sezení, klečení. Sama pozice o sobě nám informaci o osobě neposkytne. Však společně s polohou rukou, trupem či nohami vytváří různé variace sdělení a taktéž dochází k procesu, který se nazývá statické zachycení dynamického pohybu (Leško L., 2008, s. 30).

Postoj je pro člověka mnohdy velmi charakteristický a držení těla typické. V závislosti ovšem na míru formality dané situaci dochází k uvolnění či naopak k pozornosti.



Obrázek 6: Posturologie (zdroj: posturologie.com)

„Čím vzpřímenější postoj, tím větší znamená hrdost a optimismus. Čím shrbenější, tím větší pesimismus, beznaděj, možná dlouhodobější nemoc.“ (Gruber D., 2005, s. 191).

Posturologie je velmi čitelná například při společenské události. Když spolu hovoří tři lidé, je možné vypožorovat vzájemný respekt a oblíbenost. Vše se odvíjí od úhlů vzájemného natočení. Je-li mezi kterýmikoliv dvěma spravedlivých 120°, dá se usuzovat, že si jsou svým společenským postavením i a aktuální oblibou všichni rovni. V případě, že je jeden

z těch tří k druhému otočen více čelem a k třetímu tím pádem více bokem, pak nám sděluje, že ten druhý je více oblíbený, uznávaný a respektovaný. Pokud je třetí stejným způsobem vyblokován oběma aktéry, usuzujeme, že jde v této trojici o outsidersa. Maximalní a krají pohrdavost a nezdvořilost se vyjadřuje otočným zády nebo téměř celými zády. S posturologie lze tedy poměrně bezpečně poznat, jak si nás přítomní váží a cení (Gruber D., 2005, s. 192).

2.3.6 Haptika

Další oblast neverbální komunikace se týká doteků. Doteky jsou ve většině případů intimní záležitostí. Výzkumy zjistily, že jsou určité části těla, kterých se dotýkáme více, a kterých méně, někteří lidé se dotýkají druhých více než jiní, muži se častěji dotýkají žen, atd.

„Dotýkání je typickým projevem přátelství, bezpečí a emocionální jistoty, lidé lhostejní se vzájemně dotýkají méně.“ (Vymětal J., 2008, s. 66)

Doteky mohou mít různé významy – přátelské, nepřátelské, formální, neformální, ovšem ve většině případů je dotek záležitostí intimní. Určité doteky mají dopředu domluvený formální charakter, jako je lékařské vyšetření, držení při tanci, držení při křtu, objetí, facka, aj.

Haptika rozlišují tři doteková pásma:

- **Pásma společenské, profesionální a zdvořilostní** – ruce a paže
- **Pásma osobní a přátelské** – paže, ramena, vlasy, obličej
- **Pásma intimní, erotické a sexuální** – kterákoliv část těla

Společensky přijatelné mezi cizími lidmi je prakticky pouze podání ruky, které lze posuzovat podle několika charakterizačních prvků:

- síla stisku
- délka stisku
- natočení dlaně
- pokrčení či napnutí loktu podávané ruky
- rozkmit potřesu
- místo uchopení

Stisk při podání ruky mnoho prozradí. Jeho důležitost roste například při pracovním pohovoru nebo při formálním profesním seznamování. Charakteristické podání ruky u vyrovnané osoby je popisováno, jako podání středně silné, přiměřeně středně dlouhé, dlaň je natočená kolmo k zemi, loket je mírně pokrčen, k potřesu nedochází, nebo dojde jen s jedním nebo dvěma kyvy. Ruka je zajata až po kořen palce.

Malý stisk, neboli „leklá ruka“ značí apatického, lhostejného člověka bez zájmu, s nízkým sebevědomím.



Obrázek 7: Haptika – podání rukou (zdroj: braintools.cz)

Velký, silný stisk značí dominanci, nadřazenost, silnou osobnost. Někdy však též může značit snížené sebevědomí, kompenzované nadprůměrnou silou, těžko skrývanou agresivitu a místy pouhou radost ze setkání.

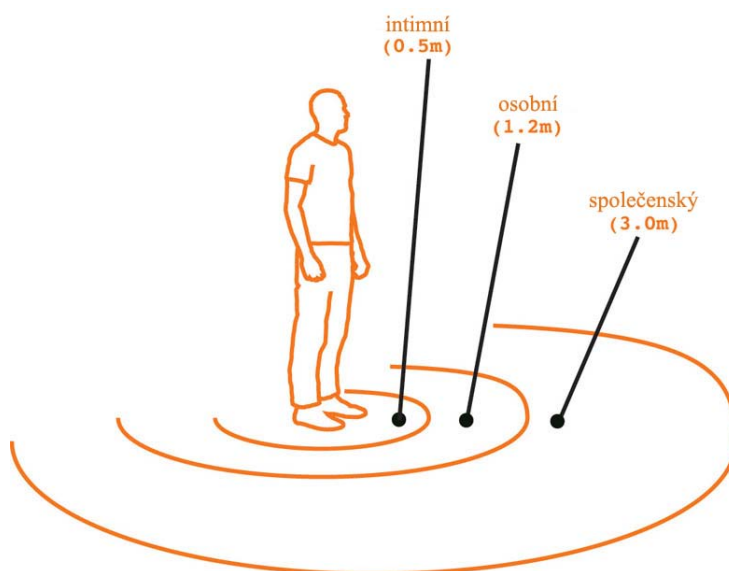
Natočení dlaně horní palcovou hranou doleva a více dlaní směrem k zemi signalizuje povýšenost, v opačném případě podřazenost. Velmi napjatý loket znamená, že dotyčný má potřebu většího odstupů. Delší kmitání a delší třesení rukou vyjadřuje srdečnost. Uchopení za pouhé články prstů včetně silnějšího sevření značí zbrklou sobeckost (Gruber D., 2005, s. 192).

2.3.7 Proxemika

Nauka, která mimoslovně vyjadřuje sdělení prostřednictvím zaujímání určité vzdálenosti vůči jinému člověku – tedy o významu přibližování se a oddalování. Rozlišujeme čtyři základní zóny:

- **Veřejná zóna** – publikum a lidé vzdáleni více než 5 metrů. Takový lidé si mnohdy zůstanou cizí, nepoznaní.

- **Společenská zóna** – od 150cm do 5 metrů. Lidé v této vzdálenosti se většinou znají nebo si chystají seznámit. Standardní vzdálenost při běžném rozhovoru s druhou osobou.
- **Osobní zóna** – od 30cm do 150cm. Jednání či rozhovor v této vzdálenosti má většinou charakter osobní debaty. Do osobní zóny pouštíme lidi, které známe, a kterým určitým způsobem důvěřujeme. Nevítaný, cizí narušitel vyvolává negativní reakci, proto odstupujeme.
- **Intimní zóna** - 0 – 30cm. Do této zóny vstupují pouze nejbližší lidé – intimní přítel, děti, zvířecí mazlíček. Vyjímka nastává v případě zdvořilostního polibku na přivítanou či rozloučenou, či objetí nejbližších přátel, rodiny (Gruber D., 2005, s. 193).



Obrázek 8: Proxemika (zdroj: archiv.skoropsycho.cz)

2.3.8 Drivika

Jedná se o nový podobor neverbální komunikace a týká se našeho chování na silnici při řízení auta. Odborná literatura se o této nauce zatím příliš nezmiňuje. Do budoucna se předpokládá, že se stane nedílnou součástí výuky neverbální komunikace.

Porušování rychlostního limitu může vyjadřovat sobectví, ovšem také pouhý nesouhlas s rychlostí v daném úseku. Nedodržení předepsané vzdálenosti od auta přede mnou ukazuje na lehkomyšlnost stejně jako zbrklé a nerozumné pohyby s vozidlem na silnici (Gruber D., 2005, s. 193).

2.3.9 Chronemika

Pod názvem chronemika se skrývá taktéž jedna z novějších oblastí nonverbální komunikace. Jedná se o způsob, jakým strukturujeme čas, využívám jej a vyjadřujeme ve vztahu k jiné osobě.

Čas je velmi silným prvkem mimoslovní komunikace. Většina upřednostňuje dochvilnost a neradi čekají na druhé. V případě opoždění dochází k pocitu, že druhým na nás tak nezáleží a přisuzuje se jim nespolehlivost.

Pozoruje se, zda jedinec rád a dlouho věnuje čas komunikaci, zda se snaží rozhovory protahovat či naopak brzy ukončit. Dále se sleduje, jestli dokáže jedinec čas efektivně využívat a je pro něj čas výhodou, nebo se naopak obává momentu, kdy bude času přebytek a nebude vědět, jak se dál chovat.

Chronemika se týká také vzájemné komunikační vytíženosti obou stran, tedy toho, jak každý z účastníků respektuje právo obou stran na stejné časové vstupy do rozhovoru. (Mikuláščík M., 2010, s. 114).

3 MULTIKULTURNÍ ROZDÍLY

Nacházíme se v globalizovaném světě, kde se státy a různorodé kultury mají snahu vzájemně provázat a kooperovat. Základním problémem takovéto globalizace je komunikace, která se jak svým jazykem, tak zvyklostmi, etiketou a vyjadřováním od sebe vzájemně liší. Mnoho zbytečných nedorozumění a nepochopení vznikne právě tím, že odlišnou kulturu příliš neznáme, nerozumíme jí a nemáme snahu ji pochopit.

Mylnou domněnkou je fakt, že k porozumění jiné kultury nám bude stačit dobrá znalost jejich zdejšího jazyka. Ovládání cizí řeči je nepochybně základní krok k porozumění, nicméně není dostačující, pokud máme zájem v multikulturní rovině plnohodnotně komunikovat. Je nutné znát zdejší pravidla komunikace jak verbální, tak i neverbální. Znat odlišnosti a rozdíly s naší kulturou, místní chování a pravidla interpersonálního rozhovoru.

Základem porozumění v multikulturní komunikaci je nepřijetí názoru, že ta naše kultura je jediná správná, nejlepší, stejně jako naše zvyky, rituály, hodnoty atd. Je nutné si připustit odlišné vývoje i na jiných místech, respektovat odlišnosti a zvyky a přijmout odlišnou kulturu za stejně hodnotnou (De Vito J.A., 2007, s. 117).

3.1 Gestikulace

Gestikulace je úzce spjatá s charakterem a mentalitou jednotlivých kultur. Rozdíly nepanují pouze ve významu jednotlivých gest, ale také v jejich množství. Například pokud Fin udělá určitý posunek svou rukou, Ital jich za stejnou dobu udělá 80 a Mexičan 170 (Vymětal J., 2008, s. 102).

Každá země má specificky známou povahu, proto lze popisovat určité chování jako francouzská elegance, italská výbušnost, anglická zdrženlivost nebo německá preciznost. Geograficky platí, že čím jižněji, tím více gestikulace.

Při pozorování rozhovoru Italů můžeme mít pocit, že se neustále hádají, stejně také u Arabů, pro něž je výrazná gestikulace typická. Opačný případ je v severních zemích, u Angličanů nebo ve Skandinávii, kde ruku podávají velmi nenápadně. Španělé a obyvatelé Latinské Ameriky mají snahu gestikulací co nejvíce vyjádřit, co cítí, proto často na předměty řeči ukazují prstem. Naopak v Turecku je považováno ukázání prstem na člověka za urážku. V Japonsku se nezdraví podáním ruky ani políbením na tvář, ale pouze se uctivě uklá-

ní. Krocení hlavou do stran znamená v Bulharsku ano, kývnutí ne. Zajímavé je například i chápání gesta roztažení dvou prstů, které u nás znázorňuje vítězství, v Itálii jej považují za urážlivé gesto. Stejně tak naše zamávání na rozloučenou v Řecku interpretuje „vem tě čert“. V Evropě je vnímáno plivnutí jako nevychovaný počin a pohrdáme jím, v Africe se jedná o projev úcty (Vymětal J., 2008, s. 103).

3.2 Mimika a výrazy v obličeji

Nejtypičtějším mimickým gestem je úsměv. Je to pravděpodobně jediné gesto, které je všemi kulturami a po celém světě chápáno stejně. Liší se snad jen v míře užití, kdy Američané jsou známí prosazováním životního stylu „vždy s úsměvem“ (keep smiling), zatímco Češi nebo třeba Němci jimi poměrně šetří. Všeobecnou zvyklostí je i skutečnost, že na rozdíl od dívek je vyjádření smutku prostřednictvím pláče u mužů a chlapců považováno na území Evropy a Severní Ameriky za nevhodné. V jiných zemích mimo Evropu, ale pláč u mužů nevádí (eifzvip.cz).

Ve spojených státech je i zvykem, že dívky a dámy nesmí dát veřejně najevo svůj vztek. Toto chování se považuje za nepřijatelné.

3.3 Oční kontakt

V zemích střední a severní Evropy, v USA a v Kanadě je přímý oční kontakt považován za projev poctivosti. Naprosto odlišně je chápán v Arabských zemích, které jsou známé pro svůj patriarchální charakter. Ženy zde disponují menšími právy, které se ve srovnání s Evropankami velmi liší. V těchto zemích není přípustné důvěrně zamrkat na ženu. Mimo snoubence či manžela takové gesto kladně nepřijme ani otec či bratr. Dokonce v Japonsku nebo Indonésii je nutné mít na paměti, že výše postavenému člověku není možné se dívat přímo do obličeje a to po celou dobu rozhovoru. Porušení tohoto pravidla by bylo chápáno jako neúcta a pohrdání (Vymětal J., 2008, s. 104).

3.4 Haptika a její rozličnost

Rozdílnost v dotecích u jednotlivých kultur je jedna z největších. Typické gesto pro haptiku je podání rukou. Je to běžný evropský akt při seznamování s cizí osobou či pozdravu s již známou. Také v tomto gestu nonverbální komunikace nacházíme multikulturní odlišnosti.

Ve Francii je zvykem, že kolegové na pracovišti si podají ruku během dne minimálně dvakrát. Oproti tomu v severských zemích, konkrétně ve Švédsku se takové gesto vynechává, jelikož je považováno za nehygienické.

Zajímavé odlišnosti je možno pozorovat i v nábožensky odlišných církvích. Pravoslavná církev má pro seznámení speciální akt s jasně plynoucí chronologií. Nevyužívají klasické podání rukou, ovšem nahrazují ho přiložením pravé ruky na srdeční krajinu druhého a následně si vymění pohledy z očí do očí (Vymětal J., 2008, s. 104).

Podání ruky samo o sobě taktéž velmi souvisí s etiketou místní kultury. Je dané, kdo podává ruku první, zda muž, či žena, nadřízený či podřízený, starší mladší, atd. Oproti USA je v našich Evropských podmínkách zvykem, že žena podává ruku muži jako první.

Také polibky mají svoji rozličnost. V evropských i arabských zemích je polibek na přivítanou či při loučení zvyklostí. Rozdíly je možno pozorovat v tom, že v zemích arabských muž na veřejnosti ženu nikdy nelíbá, ovšem pozdrav polibkem muž s mužem a žena se ženou je samozřejmostí. Naopak odepřít arabovi takový pozdrav by znamenalo dotyčného urazit. Vzájemné líbání mužů není typické jen pro Araby, ale jako zvyklost je brána i v Rusku, Španělsku, Itálii nebo Řecku. Ve Francii je dokonce při setkání standardizovaný počet polibků na tvář, a to dva, ve Švýcarsku pak dokonce tři (DeVito J. A., 2008, s. 117-119)

Polibek ženiny ruky je téměř již zaniklá zvyklost. Dodnes se s ním můžeme ovšem setkat například ve Francii, kde jde stále o projev úcty a galantnosti muže. Ruka se však nelíbá doslova, pouze se polibek naznačuje.

V mnoha zemích jsou doteky brány jako běžná součást komunikace, dokonce v arabských zemích jde o část prodejní techniky, proto se zákazník snaží co nejvíce dotýkat. Jinými kulturami jsou doteky považovány za velmi osobní, proto jsou řazeny do kategorie nevhodná neverbální komunikace (Vymětal J., 2008, s. 104).

4 NONVERBÁLNÍ KOMUNIKACE Z HLEDISKA PSYCHOLOGIE

4.1 Vědomí

Do pojmu vědomí spadá vše to, co si *uvědomujeme*, resp. prožíváme to, co se děje v určitých částech našeho mozku. Všechny činnosti, které děláme vědomě, můžeme ovládat vůlí a ovlivnit tak průběh a výsledky těchto činností. Lidé za ně nesou plnou zodpovědnost. Podle F. Koukolíka by měl pojem vědomí znamenat také bdělost, zaměřenou pozornost, pracovní (provozní) paměť nebo paměti, ale i sebeuvědomování a osobnost (Chlumský, 2009, s. 176).

4.2 Vědomí v psychiatrii a teologii

Mezi psychology a psychiatry se zaužíval pojem vědomí ve smyslu sebeuvědomování, "jáství". Někteří filozofové a teologové označují vědomí a sebeuvědomování pojmem "duše" a té pak přisuzují rozmanité (i protichůdné) vlastnosti a to podle svého náboženství.

4.3 Vědomí, podvědomí a nevědomí

Odborné publikace uvádějí, že vědomí může mít jen omezenou kapacitu. Ve chvíli, kdy je zahlceno různými podněty z okolí, pracuje také podvědomí neboli nevědomí. To dle situace posílá vědomí nějaké informace nebo signály (ať už výstražné a negativní, nebo příjemné a pozitivní). Ne všechny informace a zkušenosti lze vědomě ovládat. Doposud lidstvo dokonce ani o drtivé většině zkušeností a poznatků v našem nevědomí neví. Nevědomí si však nechává pro sebe informace jen do té doby, kdy člověk vědomě zaznamená něco již známého a s čím již má osobní zkušenost. V tomto momentě nevědomí vědomí poskytuje všechny informace, které s daným podnětem nějak souvisí. Většinou je jich bohužel tolik, že mnohdy si je člověk nedokáže vědomě uvědomit a tak si z nich mozek vybere jen určitou část, se kterou následně vědomí disponuje (A. Plháková, 2006, s. 169).

4.4 Podvědomí a neverbální komunikace

Neverbální komunikace je vnímána podvědomě, aniž bychom se nějak výrazněji soustředili na pozorování druhé osoby, se kterou komunikujeme. Tyto mimoslovní signály vysíláme většinou podvědomě a přijímáme je taktéž podvědomě. Mnohdy pod tlakem konvenční

morálky je jedinec nucen předstírat, že se cítí dobře, přestože skutečnost je jiná, „na oko“ projevují sympatie, předstírají zájem, že všemu rozumí apod. Pak se snaží přizpůsobit i mimoslovní komunikaci předstíranému dojmu.

Tento způsob komunikace předá více informace a sdělení, než je možné pochytit z pouhých slov. Lze se však naučit pozorovat dané objekty, a vědomě zachytit sdělení z neverbální komunikace. Prozradí však mnohem více než pouhá slova. Odhaluje naše pocity a emotivní naladění. Jejím prostřednictvím sdělujeme psychický stav a momentální rozpoložení, pocity, nálady, afekty, zájem nebo nezájem o člověka či jeho slova. Podáváme vizitku o sobě svému okolí, řídíme chod celé konverzace (news.branyvmani.cz).

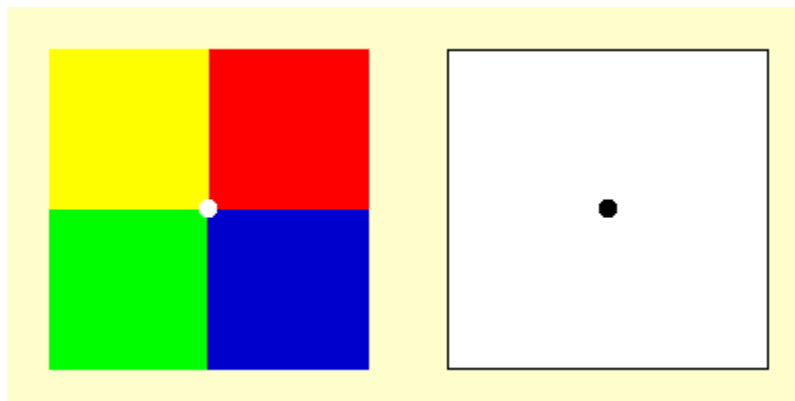
Do současné doby bylo zaznamenáno asi milion signálů neverbální komunikace, není tedy v našich možnostech tuto řeč těla zcela vědomě vnímat v plném rozsahu.

Vysílané sdělení neverbální komunikace mohou být jak vědomé, tak nevědomé právě proto, jelikož některé její složky lze ovlivnit, jiné však vycházejí automaticky z našeho podvědomí.

4.5 Psychologie barev

Nejen psychologové, ale i aranžéři a reklamní pracovníci velmi dobře vědí, že barvy mají velký vliv na lidskou psychiku. Ovlivňují naše myšlení, chování, nálady a v neposlední řadě i naše zdraví. Oblečení je nedílnou součástí mimoslovní komunikace. Prostřednictvím vzhledu taktéž komunikujeme, proto správná volba barvy oblečení může napomoci při obchodní schůzce, přijímacím pohovoru, či při jakémkoliv setkání s druhým člověkem, na kterém nám tak či onak záleží a je záměrem zanechat působivý dojem (Vysekalová J., 2007, s. 83).

Pokus o skutečnosti působení barev je možno učinit okamžitě. Budete-li se dívat upřeně asi 30 vteřin na bílý bod uprostřed barevného čtverce a po té se podíváte na černý bod uprostřed bílého čtverce, uvidíte chvíli barevné čtverce v komplementárních barvách (onlio.com) .



Obr. 9: Barevné čtverce (zdroj: www.paladix.cz)

Je prokázáno, že lidská pokožka je světlocitlivá - na několika různých univerzitách prováděli pokus vždy se stejným výsledkem. Nevidomý člověk byl posazen do modře vymalované místnosti. Výsledky ukázaly, že mu teplota poklesla o několik stupňů celsia. V dalším kroku byl posazen do červeně vymalované místnosti a teplota opět stoupla, dokonce i přerostla normál a výchozí teplotu. To poukazuje mimo jiné také na to, že člověk je vnímán, i když jsme k němu zády (onlio.com).

4.5.1 Symbolika barvy

Důležitým faktorem pro posouzení obecné symboliky barev je osobní vnímání na základě předmětu, věci z osobního života. Podvědomě má každá osobnost jednotlivé barvy spojené s nějakou konkrétní věcí - např. oblíbená žlutá plyšová hračka z dětství. Žlutá barva v tomto případě je spojena s příjemným pocitem a postoj k této barvě bude rozdílný než u jiného.

Příkladem shodného pocitu z barvy se vztahují k přírodě. Modrá barva je obecně spojovaná s mořem nebo oblohou, a proto je často výrazem nekonečna.

V symbolice hrají roli taktéž multikulturní rozdíly a národní zvyklosti. Černá barva je například u nás symbolem smutku, naopak ve Španělsku je však slavnostní (onlio.com).

4.5.2 Barvy a oblečení

Bílá je symbol svěžesti. V bílých šatech člověk vyzařuje čistotu a nevinnost. Bílé kusy oděvu lze vhodně kombinovat s tmavšími kusy z šatníku, což působí nejen elegantně, ale i dostatečně vážně a vznešeně.

Žlutá barva je ideální, pokud je záměrem a cílem přitáhnout pozornost. Mimo jiné povzbuzuje myšlení i chuť do života. Přináší radost i při pochmurných dnech.

Oranžová je barva optimismu, vášnivosti a kreativity. Působí nespoutaně, dynamicky a vesele. Jedná se o mocnou barvu, povzbuzující komunikaci. Symbolizuje štěstí, intelekt a koncentraci (J. Vysekalová, 2012, 98).

Červená je nejvíce aktivní a energická barva. Je to barva iniciátora a symbolizuje rozhodnost, sebejistotu i vzrušení. Vždy je nutné při volbě oblečení brát v úvahu charakter činnosti a příležitost, na kterou se člověk chystá. Ohnivá červená dodává sebedůvěru, působí povzbudivě, aktivně, dokonce je prokázáno, že ovlivňuje krevní tlak, zvyšuje tepovou frekvenci i chuť k jídlu. Je vhodná (v rozličné míře použití u muže a ženy) pro důležitá obchodní či pracovní setkání, nositeli propůjčuje tato barva energii a je nejúčinnějším prostředkem k získání pozornosti opačného pohlaví (onliho.cz).

Fialová je spojována s vitalitou. Je to velmi působivá, vznešená a éterická barva, podněcující vitalitu. Tato barva symbolizuje vzrušení, vášně a motivaci.

Růžová je jediná barva, která nemá žádné negativní asociace. Je symbolem čistoty myšlení, štěstí a romantiky.

Modrá barva je synonymem klidu, spolehlivosti, důvěry a důstojnosti. Modrý oblek je vhodný pro příležitost prvního představování. Neupoutává pozornost, a pakliže chce člověk skutečně vzbudit dojem vyrovnanosti, klidu a serióznosti, považuje se za nejvhodnější zvolit právě modrou. Spojuje se s rozumem, komunikací a také s rozvahou.

Zelená barva vzbuzuje důvěru, přátelskost, vyrovnanost a stabilitu. Je ovšem zároveň barvou uklidňující, proto zelené šaty budou vyzařovat pohodovým a uklidňujícím dojmem. Psychologové však radí nevolit ji pro důležitá jednání a pro obchod, kde se potřeba, aby se všichni zúčastnění náležitě soustředili (J. Vysekalová, 2012, s. 98).

Hnědá barva vyvolává sice pocity důvěryhodnosti, stability, přátelství, bezpečí a spolehlivosti, není však barvou vzbuzující respekt a podtrhující autoritu. Dobře se hodí pro neformální příležitosti.

Šedá je barva neutrality a týmové práce. Je to dobrá volba pro lidi v oblasti prodeje, bankovníctví nebo financí a ideální v kombinaci s jinými barvami. Antracitový oblek je daleko přístupnější a přátelštější než modrý oblek. Je vhodné jej využít zvláště ve dnech, kdy potřeba, aby lidé při komunikaci byli maximálně otevření. Šedou lze také libovolně kombinovat s jakoukoliv barvou. Tmavě šedá je vhodná pro významnou příležitost (J. Vysekalová, 2012, s. 98).

Černá je barva elegance. Černé šaty je vhodné si obléci především při oficiálních příležitostech. Vyjadřuje formálnost, oficiálnost, tajemnost a především eleganci. Není však vhodná (mimo oficiality) na první setkání (onlio.com).

5 METODOLOGICKÁ ČÁST – VÝZKUMNÁ OTÁZKA

5.1 Cíl výzkumu

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda je v českém prostředí a v dnešní době nezbytností pro pozitivní vnímání naší osoby a dobrý dojem na pracovištích znát pravidla neverbální komunikace, a zda tato forma může ovlivnit vnímání naší osoby. Výstupem na základě průzkumné sondy bude zjištění, jakým rozsahem a jestli vůbec je nutné řeč těla ovládat, a jaký význam a vliv má dnes na českých pracovištích.

5.2 Vymezení zkoumané problematiky

Počátkem 21. století se stále více hovoří o problematice neverbální komunikace. Lidé si více všímají nonverbálních projevů a tento druh komunikace se může zdát dokonce klíčový při tvoření dobrého dojmu. Naším vystupování a řečí těla komunikujeme prakticky neustále. Ovládání mimoslovního dorozumívání může sehrát významnou roli především na pracovišti, např. při získání zaměstnání nebo obchodních jednáních. Zkoumaná problematika se tedy bude týkat nutnosti znát pravidla neverbální komunikace za účelem vytvoření pozitivního dojmu a kladného výstupu z jednání. Jaký tedy význam přikládají firmy a obchodníci neverbální komunikaci dnes?

5.3 Účel průzkumné sondy

Bakalářská práce bude mít v rámci zkoumané oblasti za cíl zjistit, jak je vnímána neverbální komunikace vysoko postavenými manažery a obchodníky v naší zemi. Práce, prostřednictvím výsledků z výzkumu definuje, jaký význam tomuto druhu komunikace přikládají, zda si mimoslovních projevů tito lidé všímají, a odpovědět na otázku, jakou mírou je potřeba za účelem zanechání námi požadovaného dojmu řeč těla znát, ovládat ji.

5.4 Definice výzkumné otázky

Je v dnešní době nezbytností pro pozitivní vnímání naší osoby a dobrý dojem na českých pracovištích znát pravidla neverbální komunikace?

5.5 Metoda šetření

Jako metoda šetření byla vzhledem k povaze výzkumné otázky zvolena kvalitativní metoda výzkumu — HLOUBKOVÝ ROZHOVOR. Výzkumu se bude účastnit 8 lidí z řad vysoko

postavených obchodníků, manažerů, podnikatelů a politiků. S účastníky je nutno téma podrobněji komunikovat a využít k výzkumu prostředky právě hloubkového rozhovoru.

5.6 Specifika hloubkového rozhovoru

Individuální hloubkový rozhovor (in-depth interview – IDI) představuje druhou nejčastěji využívanou metodu kvalitativního výzkumu. Tazatel vede rozhovor s respondentem podle daného schématu, předem sestaveného ve spolupráci se zadavatelem. Pomocí co nejvolnějších, ale tematicky předem vymezených asociací, zjišťuje skupinově specifické relevantní obsahy, které lze najít na všech úrovních vědomí.

Tato metoda je vhodná pro analýzy v oblastech, kde by jinak respondent mohl mít zábrany hovořit o svých záležitostech veřejně. Využívá se také v šetřeních, kde by bylo obtížné shromáždit kvalitní respondenty v určitou hodinu na jedno místo, např. top manažery, vysoké úředníky, malé obchodníky apod. Standardní doba trvání In-depth interview je obvykle 60 - 120 minut. Výhodou této metody je možnost širšího územního pokrytí.

5.7 Scénář a postup

S každým respondentem bude proveden individuální rozhovor na předem sjednaném místě. Respondent si zvolí sám vlastní kancelář, veřejný prostor, či naši kancelář. Stejně tak bude vše uzpůsobeno času, který bude mít k dispozici. Ve zvolené místnosti, kde bude zajištěno drobné občerstvení, bude postupně odpovídat na položené otázky. Rozhovor bude veden formou rozpravy o tématu. Po skončení všech rozhovorů budou poznámky a podstatné odpovědi zpracovány a interpretovány. Následně budou odpovědi od všech osmi respondentů k jednotlivým otázkám podrobeny krátkým analýzám a vyhodnocením. Průzkum uzavře celkové zhodnocení.

5.8 Časové rozložení průzkumu

Tento průzkum bude realizován v rozmezí měsíců březen-duben 2013. Následně budou výsledky zpracovány a vyhodnoceny.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PRŮZKUMNÁ SONDA

Průzkum byl proveden formou hloubkového rozhovoru s osmi kompetentními lidmi. Rozhovory byly provedeny po předchozí domluvě individuálně. Odpovědi byly ihned zaznamenávány písemnou formou do elektronických archů. Následně byly tyto odpovědi na otázky interpretovány níže.

6.1 Výběrový vzorek

Výzkumu se bude účastnit v rámci genderové rovnováhy 8 osob - 4 muži a 4 ženy. Z důvodu pracovní nejméně aktivního života bude věková hranice vymezena na 25 let – 54let. Zásadní podmínka výběru spočívala v aktuálně vykonávání práce, ve které se denně setkávají s mnoha lidmi a komunikace tvoří podstatnou část jejich pracovní náplně.

Respondenti:

- A) Muž, soukromý podnikatel, promotér, 25 let
- B) Žena, podnikatelka, PR manažerka, 26 let
- C) Muž, obchodník, telekomunikační služby, 37 let
- D) Žena, obchodnice, šéf IT obchodního oddělení 32 let
- E) Muž, vrcholový manažer, ředitel 40 let
- F) Žena, vrcholová manažerka event akcí 41let
- G) Muž, politik, 52 let
- H) Žena, politička, 54 let

6.2 Znění otázek

- 1) Všímáte si při pracovních schůzkách, setkáních či při poradách mimoslovních projevů? Čeho a proč?
- 2) Do jaké míry rozumíte řeči těla (gestikulace, mimika, atd.), která doprovází verbální projev?
- 3) Ovlivní Váš úsudek na nového člověka síla stisku a způsob podání ruky? Jaký význam přisuzujete tomuto gestu?
- 4) Dát na první dojem či ne? Jakou zkušenost máte Vy, k čemu se přikláníte?

- 5) Čeho si na druhém všímáte nejdříve? (při prvním setkání)
- 6) Pokud chcete zapůsobit při prvním setkání co nejlepším kladným prvním dojmem, jaké kroky pro tento záměr učiníte?
- 7) Co na Vás osobně dělá při prvním setkání největší dojem?
- 8) Jakými prvky neverbální komunikace při jednání, rozhovoru, poradě či pohovoru dokážete manipulovat s lidmi či se snažíte ovlivnit průběh a výstup ze setkání?
- 9) Podle jakých ukazatelů neverbálních projevů poznáte, že Vám dotyčný pravděpodobně lže?
- 10) Projevujete na pracovišti cíleně vůdčí postavení? Jak?
- 11) Do jaké míry si všímáte mimoslovní komunikace u uchazeče při pracovním pohovoru? Čeho nejvíce?
- 12) Jaké nejčastější chyby z hlediska neverbální komunikace uchazeči při pohovoru dělají?
- 13) Které projevy mimoslovní komunikace na Vás při pracovním pohovoru nejvíce zapůsobí? Jaké doporučení pro uchazeče v tomto směru máte?
- 14) Na jaké neverbální projevy si ve chvíli, kdy prezentujete, dáváte nejvíce pozor, a čeho si všímáte na publiku?
- 15) Při jakých příležitostech pracujete vědomě s řečí těla? Na co konkrétně se zaměřujete?
- 16) Osobní dojem – ovlivní to Váš názor a postoj k danému člověku (pracovní vztahy)?

6.3 Hlubkový rozhovor

6.3.1 Otázka č.1

Všímáte si při pracovních schůzkách, setkáních či při poradách mimoslovních projevů? Čeho a proč?

- A) „Nespecializujeme se přímo na tento druh komunikace, ale podvědomě je to pro nás určitě zásadní měřítko, dotvářející plný názor o jednání, záměru nebo povaze toho či onoho kolegy nebo klienta.“
- B) „Všímám, zajímám se o řeč těla od střední školy. Snažím se pozorovat vše, od vzhledu přes mimiku až po postoj těla. Každý projev nese sdělení, dovolím si tvrdit, většinou rozumím významu.“
- C) „Ano - mimika, kam hledí, čeho si všímá, jak stojí nebo sedí.“
- D) „Ano. Dle očního kontaktu hodnotím přesvědčivost mluvčího a dle „práce“ rukou jeho pohodu/nervozitu.“
- E) „Ano. Většinou jde o projevy nervozity a stresu. Jde o způsob sezení, manipulaci s rukama, pohledy očí. Někdy si všímám také neverbální reakce na nepříjemné otázky. Často také v případech, že uchazeč nemluví pravdu nebo „přehrává“.“
- F) „Ano, většinou gest rukou, mimika obličeje, hraní si s tužkou a jinými předměty.“
- G) „Ano, vždy a důkladně. Nejvíce chůze, postoje, výrazech v obličeji a gestikulace – potřebuji o lidech vědět maximum.“
- H) „Určitě ano. Mnohé mi napoví. Všímám si především tváře, očí a mimiky. Oči prozrazují více, než by sám člověk chtěl. Tak též si velmi všímám vizáže a oblečení. Zanedbanost ve mně iniciuje neschopnost a stejně laxní přístup k práci.“

Vyhodnocení

Respondenti se jednohlasně shodují, že obecně jsou s problematikou neverbální komunikace seznámeni a přikládají jí nemalý význam. Přiznávají, že ve svém profesním životě si mimoslovních projevů všímají, nejvíce konkretizují gestikulaci, mimiku, posturologii a haptika.

6.3.2 Otázka č.2

Do jaké míry rozumíte řeči těla (gestikulace, mimika, atd.), která doprovází verbální projev?

A) *„Kolegové pravděpodobně více. Základní rozměr známý laické veřejnosti z naučných či zábavných úryvků médií. Já osobně jsem na škole četl knihu ŘEČ TĚLA od D.LEWIS, která byla tehdy velmi doporučovaná. Nevím, jak nyní, ale já po přečtení této knihy jsem názoru, že by měla patřit do povinné literatury všech středoškoláků.“*

B) *„Domnívám se, že rozumím rozhodně více, než průměrný člověk a moje okolí. Všímám si řeči těla i v osobním životě.“*

C) *„Pokročilejší informace, denní používání a všímání si gest všech, s kým přijdu do styku.“*

D) *„Znám jen základní „pravidla, nicméně je-li příležitost se o řeči těla něco dovědět, využívám ji (články na internetu nebo v časopisech). Ale spíše jde o populární formu informací.“*

E) *„Řekl bych, že minimálně, ale něco jsem si k tomu přečetl.“*

F) *„Nerozumím řeči těla odborně, spíše intuitivně.“*

G) *„Domnívám se, že poměrně dost. Stále se učím, ale mnoho publikací jsem již nastudoval.“*

H) *„Jelikož se pohybuji v mediálně neustále sledovaném prostředí, jistý přehled jsem povinna mít. Vnímám určitou výhodu, pakliže jedná s jinými lidmi, než politiky a zastupiteli. Cítím velký rozdíl v pojetí sebeprezentace u politických subjektů a jinými lidmi.“*

Vyhodnocení

Větší část respondentů uvádí, že neverbální komunikaci rozumí poměrně na slušné úrovni, dokážou „číst v lidech“ a rozumí obsahu sdělení, vysílané prostřednictvím neverbální komunikace. Druhá část tvrdí, že rozumí spíše základním a všeobecně známým mimoslovním projevům, nicméně nevylučuje úplnou neznalost.

6.3.3 Otázka č.3

Ovlivní Váš úsudek na nového člověka síla stisku a způsob podání ruky? Jaký význam přisuzujete tomuto gestu?

- A) „Je to jeden z elementů, kterého si při extrémní síle nebo naopak extrémně slabého stisku tzv. leklé ryby (tuším, že název pro tento výraz pochází právě ze zmiňované knihy) všimnete, ale osobně jej tak často při jednání s klienty nebo kolegy nevztahujete do uvažování o kvalitě a síle soupeře. Vycházím ze slušného způsobu podnikání a samostatného uvažování, který je dnes pro mě vzácnějším, než silno-manažerské postoje. Ovšem v případě pohovorů je to zcela zásadní měřítko dotvářející názor k uchazeči. Otázkou je, zdali je pro nás na základě věty předchozí podstatným.“
- B) „Ano, každý způsob vyjadřuje jinou zprávu o osobnosti. Považuji jej za jedno z nejvýznamnějších gest.“
- C) „Úsudek samotného podání ruky neovlivní, ale ovlivní prvotní vnímání a první dojem z člověka. Většinou se dá předpokládat, jestli to je osobnost silná, vřdčí, ovlivnitelná atd.“
- D) „Ano, ovlivní. Prozradí mi mnoho o míře sebevědomí.“
- E) „Ano, ovlivní. Význam toto gesto má v případě úvah o „síle osobnosti“ daného uchazeče.“
- F) „Zásadní význam“
- G) „Ano, vždy“
- H) „Samozřejmě. Tohoto kontaktního gesta si všímám v první řadě. Jejich výklad většinou naprosto sedí.“

Vyhodnocení

Jednohlasná shoda. Respondenti prisuzují způsobu a stisku ruky velký význam, jsou seznámeni s pravidly správného způsobu podání ruky. Stejně tak jsou si vědomi, co který způsob podání ruky vyjadřuje, značí a jaké sdělení přináší. Přiznávají, že pouze toto samostatné gesto je dokáže ovlivnit v úsudku na celou osobnost.

6.3.4 Otázka č.4

Dát na první dojem či ne? Jakou zkušenost máte Vy, k čemu se přikláníte?

- A) „Z velké většiny je původní dojem správný, alespoň jsem se vícekrát nemýlil. Pravda, že při výběru uchazeče – při jednom nebo dvou pohovorech je nutnost prvního dojmu zásadní. Jde o tzv. „ máš šanci, která se nemusí opakovat, tak ukaž, jak funguješ, když jde o vše.“ S klienty, kterými pracujeme je však otázka prvního dojmu pomíjivá - jedná se většinou o lidi z showbusinessu, které nosí dvě tváře, proto je opatrnost a odstup podstatným. Naopak

– pro nás je první dojem zcela stěžejní, proto se snažíme při práci vystupovat konstantním dojmem.“

B) „Dříve ano, nyní ne. Mnohdy mne ovšem ovlivní podvědomě, což si uvědomím později.“

C) „Osobně už nedávám na první dojem. Dnes je to o udržení a budování vztahu pracovních, ale i osobních vazeb, takže většinou se časem zjistí, jestli někdo chce jen uměle zapůsobit ze začátku.“

D) „Snažím se na první dojem nedávat – abych neovlivnil svoje hodnocení příliš subjektivně. Nicméně zkušenost mi velmi často ukazuje, že první dojem byl správný.“

E) „Dávám často na první dojem, ale musí se závěr z tohoto prvního dojmu potvrdit i dalšími setkáními.“

F) „První dojem je důležitý, ale nemusí být rozhodující.“

G) „Přiznám se, že první dojem mě vždy výrazně ovlivní. Snažím si zachovat objektivitu, ovšem mnohdy je to obtížné.“

H) „Nedávám na první dojem. Lidé se většinou z počátku velmi přetvařují a jsou nepřirození. Úsudek na člověka tvořím až po bližším poznání.“

Vyhodnocení

Podobnost odpovědí je téměř zarážející. Tazatelé se spíše přiklánějí k názoru, že první dojem by neměl být rozhodující a konečný. Snaží se k lidem přistupovat individuálně a objektivně. Jedním dechem však dodávají, že nepřímo je mnohdy ovlivní a že většinou se jejich první dojem z člověka potvrdí.

6.3.5 Otázka č.5

Čeho si na druhém všímáte nejdříve? (při prvním setkání)

A) „Myšlenky, postoje a záměry – cíle. Způsob, jak k tomu druhý došel a pak až verbální záležitosti: způsob mluvy na prvním místě a poté gestikulace a držení těla.“

B) „Nehty, vlasy, obuv, šaty, mimika.“

C) „Úsměv, pohled očí a jeho/její postoj.“

D) „Celkový dojem z držení těla, vhodnosti oblečení, výrazu v obličeji.“

E) „Asi celkového držení těla, mimiky a očí.“

F) „Podání rukou, očí, první slova.“

G) „Chůze a způsobu podání ruky.“

H) „Upravenost, oděv, oči a výraz v obličeji.“

Vyhodnocení

Otázka byla záměrně položena tak, aby respondenti měli možnost svévolně vyjádřit cokoliv, verbální či neverbální způsob nebyl specifikován. Ti se shodují na různých prvních neverbální komunikace - na vzhledu, postoji a držení těla, mimice a vizice. Svým uvedením potvrzují osobní význam.

6.3.6 Otázka č.6

Pokud chcete zapůsobit při prvním setkání co nejlepším kladným prvním dojmem, jaké kroky pro tento záměr učiníte?

A) „Konzistentnost. Nebýt příliš výrazný, ale spíše umírněný a sdělit obsah a myšlenku bezchybně. Lehký úsměv, pokud nejde o vyjednávání, ale o zapůsobení na klienta, ovšem né podbízivý, ale férový.“

B) „Výborný účes, make-up, manikúra, oděv, dioptrické brýle. Vše adekvátní a vkusné k dané příležitosti. Kontroluji své vystupování, v prvních momentech vysílám prostřednictvím gestikulace, značící sebejistá sdělení.“

C) „Nejde najít věc, která působí na všechny a všude a za každých okolností. Záleží na tom, o co se ucházím, o co jde a co je mým cílem. Samozřejmě vhodné oblečení, úsměv, pozitivně nakloněná nálada a vhodné vyjadřování jsou neodmyslitelným základem většiny případů..“

D) „Udělám vše proto, abych byla v pohodě já sama – oblečení, účes, ... Vybavím se informacemi o tom, s kým se setkávám. Připravím se na typické otázky, které můžu očekávat.“

E) „Příprava na setkání (znát člověka naproti, nastudovat si okolnosti a informace, apod.), dobrá péče o vizáž (oblečení, úprava), naladit se do příjemné, motivační a optimistické nálady, přímé pohledy do očí a neverbální komunikace.“

F) „Uvolněný, vstřícný postoj, přátelské jednání, zájem o práci druhého.“

G) „Vhodné a vkusné oblečení, luxusní doplňky, kontroluji vlastní výraz v obličeji, postoj a chůzi, pozorně naslouchám.“

H) „Perfektní outfit. U mě detaily hrají roli, snažím se vypadat po všech stránkách perfektně. Stejně tak si hlídám držení těla, chůzi, a také především úsměv a výrazy v obličeji.“

Vyhodnocení

Respondenti potvrdili předpoklad odpovědí. Zásadní pro zapůsobení při jednání je pro ně poctivá a precizní příprava, nastudování člověka a jeho záměru ještě před setkáním. Následuje vhodný výběr oděvu, perfektní upravenost, záměrem je pozitivní a přátelské působení, prostřednictvím vstřícných gest, úsměvu, vyjádření zájmu očním kontaktem, atd.

6.3.7 Otázka č.7

Co na Vás osobně dělá při prvním setkání největší dojem?

- A) *„Upřímnost! Přímočarost. Lidskost....a taky humor. Ten je však matoucí, ale jeho potřeba.“*
- B) *„Přiměřený stisk ruky, vkusný, stylový oděv a doplňky, galantní gesta (u mužů).“*
- C) *„Zájem druhého o danou věc, nebo práci, nebo společné cíle, společná cesta.“*
- D) *„Vnímané zdravé sebevědomí, přirozená inteligence, bystrost, schopnost improvizace.“*
- E) *„X-faktor“ – celková nálada a atmosféra, kterou člověk kolem sebe vyzařuje.“*
- F) *„Přátelské jednání.“*
- G) *„Sebejisté vystupování, upravené ženy i muži, luxusní oděv.“*
- H) *„Upravený, čistý člověk s příjemnou vůní. Ocením sebevědomé a přátelské vystupování.“*

Vyhodnocení

Při této otázce tazatelé vyzdvihují především prvky verbálního projevu, jako je upřímnost, přátelské jednání, inteligence, aj. Taktéž ovšem zmiňují podstatu dobré vizáže, pozitivní náladu a přátelskou atmosféru.

6.3.8 Otázka č.8

Jakými prvky neverbální komunikace při jednání, rozhovoru, poradě či pohovoru dokážete manipulovat s lidmi či se snažíte ovlivnit průběh a výstup ze setkání?

- A) *„Při poradě jde o to, že jedním se staršími klienty, a těm se nelíbí někdy přímočarost a inovace. Proto je potřeba soustředěně osvětlit a nabídnout myšlenky, které potřebujete implementovat do jejich jednání tak, že mají vlastně pocit, že šlo o jejich názor. Je to kom-*

plikované, ale zaručené. Proto věty typu: Co, myslíš? Šlo by to takhle? Můžu s tím počítat? Jsou tradiční. Já manipulaci používám pravidelněji, jelikož z pozice mladšího kolegy je taková varianta jediná k prosazení svého, ovšem čím je člověk v kolektivu déle, začíná své názory prosazovat tvrději. Ovšem manipulace s některými pomalejšími kolegy, zde bohužel – bohudík je, jelikož jde o jediný způsob, jak s nimi navázat kontakt.“

B) *„Nemám zatím takové zkušenosti. Obvykle se přizpůsobuji průběhu.“*

C) *„Gestikulace rukama, změnami mimiky, nálady, emocí, pevným postojem těla, oční kontakt se všema jednotlivě pokud lze.“*

D) *„Oční kontakt, nečekané otázky, klid a rozvaha, zkušenosti.“*

E) *„Dávám důraz na pohledy do očí, přiměřenou gestikulaci a intonaci. Na další nebývá moc času.“*

F) *„Neuhýbat očima, nedělat nervózní gesta.“*

G) *„Především verbálně. Jinak využívám spoustu technik, častou výrazovou gestikulaci, volba správného místa u stolu k jednání, aj.“*

H) *„Často užívám záměrně přehnanou či umírněnou gestikulaci (dle záměru), pracuji s intonací hlasu i mimikou.“*

Vyhodnocení

Většinová odpověď je taková, že s manipulací mají osobní zkušenost. Mimo verbální způsoby zmiňují i gestikulaci, mimiku, viziku, posturologii – což vše je důkazem toho, že musejí být informováni a mít v této oblasti rozšířené znalosti.

6.3.9 Otázka č.9

Podle jakých ukazatelů neverbálních projevů poznáte, že Vám dotyčný pravděpodobně lže?

A) *„Oční kontakt! Rychlost a síla tónu mluvy!“*

B) *„Mnutí oka, klopení očí či naopak pohled nahoru a do strany, také si přitom nervózně pohrává s nějakým předmětem.“*

C) *„Nedívá se do očí, uhýbá, dělá pomlky a vymýšlí, dívá se jinam, začne něco mackat, kroutit, držet nervózně v ruce, založené ruky, tření očí, falešný úsměv, chytá se za ucho, za nos, zakrývá si ústa...“*

- D)** „Nedívá se mi do očí – klopí zrak. Potí se. Nepřirozeně změni tempo řeči. Překříží nohy.“
- E)** „Klopí oči, ošívá se, změna v intonaci a způsobu verbálního projevu.“
- F)** „Uhýbání očima.“
- G)** „Odvrácený pohled, dotyky rukou na obličej, změna barvy ve tváři, zvýšená nervozita, začne se potit.“
- H)** „Mne si koutek oka, pohled při jeho výkladu doleva či do země.“

Vyhodnocení

Překvapivé odpovědi. Cílem otázky bylo zjistit, zda lež prostřednictvím neverbální komunikace vůbec dokážou rozpoznat. Tazatelé svými odpověďmi předčili očekávání. Nejen, že ví, že to lze, ale dokonce ví, jak, což nutně potvrzuje pokročilou znalost mimoslovní komunikace a zkušenosti.

6.3.10 Otázka č.10

Projevujete na pracovišti cíleně vůdčí postavení? Jak?

- A)** „U nás není tak často praktikované jako jinde. Mlčky se ale ostatními toleruje. U nás však mají větší odezvu kolegové v nižších pozicích. Šéf však nemá potřebu někomu něco nakazovat nebo přikazovat, každý má svoji pozici a své svědomí. V kritických okamžicích ale poznáte jasné vůdce a tím ředitel je.“
- B)** „Rázný a přímý vstup do místnosti, hlasitý verbální pozdrav.“
- C)** „Ano, co nejpřirozeněji, ale určitě pevným postojem těla, zvýšením hlasu, vyjadřováním a gestikulacemi. Nejdůležitější jsou ale vědomosti a informace, bez toho to dlouhodobě dělat nejde.“
- D)** „Neprojevují. Chci se svým týmem pracovat na bázi důvěry, přirozené autority a kompetencí.“
- E)** „Ne, spíše se snažím být kouč.“
- F)** „Neprojevují.“
- G)** „ Příliš ne, spíše v rámci hromadných jednání. Opět správnou volbou místa u stolu, či i při hovoru ve stoje, aj.“
- H)** „Ano, musím. Mám dva asistenty. Především silným hlasem, přímým pohledem, svéráznou chůzí.“

Vyhodnocení

Odpovědi na tuto otázku nabízejí nepatrnou rozličnost. Část respondentů uvádí, že na základě absence nucené firemní hierarchie raději upřednostňují týmovou práci a spolupráci na bázi přátelského jednání. Druhá část tvrdí, že ano, a k tomu využívá prostředky, jako je sebejisté vystupování.

6.3.11 Otázka č.11

Do jaké míry si všímáte mimoslovní komunikace u uchazeče při pracovním pohovoru? Čeho nejvíce?

A) *„Všímám, jsem v této oblasti spíše lajk, ovšem snažím se vstřebat maximum neverbálních informací.“*

B) *„Pozorně sleduji vstup do místnosti, stisk ruky, místo, které si vybere k sezení, mimiku gestikulaci a samozřejmě celkovou vizáž – na to se možná i jako žena soustředím nejvíce. Slabý stisk ruky – nízké sebevědomí, tichý, pomalý vstup – nejistota, nedokonale upraven/a – laxní přístup.“*

C) *„Pohovory absolvuji celkem často, pozoru vše, celkový projev, vzhled, atd..“*

D) *„Většinu věcí jsem již popsala. Zajímám se často více, než co daný uchazeč říká, jak to říká. Sleduji, zda mluví se zájmem a hrdostí, zda umí adekvátně reagovat na situaci. Sleduji hlavně oči, ruce a způsob podání a stisku ruky. Pochopitelně i celkový vzhled.“*

E) *„Snažím se tomu věnovat maximální pozornost. Jinak stejně jako u otázky č. 1.“*

F) *„Opět stisk ruky, hra očí.“*

G) *„Velmi, všímám si všeho, mnohdy na to kladu největší důraz.“*

H) *„Je pro mě velmi důležitá. Běžný občan neverbální projev podceňuje, což neshledávám rozumným. Dokážu číst v lidech, všímám si všeho – stisk ruky, mimika, gestikulace, chůze, vizáž, atd.. Jak jsem zmínila výše, uplatňuji zde „podle sebe, soudím tebe“. Projev, chování a vzhled klopím do přímé úměry s pracovní schopností.“*

Vyhodnocení

Respondenti jednoznačně uvádějí, že neverbální komunikace u uchazečů si velmi všímají a má pro ně velký význam. Jednotlivé projevy dokážou konkretizovat, odpovědi dokazují důležitost neverbální komunikace při této události.

6.3.12 Otázka č. 12

Jaké nejčastější chyby z hlediska neverbální komunikace uchazeči při pohovoru dělají?

- A) *„Afektované vystupování, nepřípravenost, často přicházení v nevhodném oblečení, nervozita, která narušuje celý jejich projev.“*
- B) *„Nevědí, co neverbální komunikace je, proto se nekontrolují ve všech směrech a snadno o sobě včetně negativních vlastností vše prozradí.“*
- C) *„Zamračení, bojí se ptát.“*
- D) *„Nevěří si, tedy jsou nervózní a těkají očima, rukama i celým tělem.“*
- E) *„Dvě základní, buď se na neverbální komunikaci vůbec nezaměří, nebo se na ni soustředí až příliš.“*
- F) *„Nervózní gestikulace rukama a očima, tření nosu, uhýbání pohledem.“*
- G) *„Celkové podcenění neverbální komunikace. Mnohdy mám pocit, že nikdy o této oblasti ani neslyšeli. Nejsou připraveni.“*
- H) *„Nevhodný oděv, nevhodné barvy, slabý či žádný stisk ruky, nepřímý pohled do očí, ruce v klíně, smutný „duchanepřítomný“ výraz.“*

Vyhodnocení

Za největší chyby při pracovním pohovoru tazatelé považují znatelná nervozita, afektované vystupování či naopak neprostá ignorace neverbální komunikace. Kritizují nevhodný oděv, nereprezentativní vystupování, slabý stisk ruky, nízký oční kontakt, neveselou mimiku.

6.3.13 Otázka č. 13

Které projevy mimoslovní komunikace na Vás při pracovním pohovoru nejvíce zapůsobí? Jaké doporučení pro uchazeče v tomto směru máte?

- A) *„Kultivované vystupování, pozitivní přístup, přímý pohled do očí, oslovení jménem. Rozhodně je nutností být po všech stránkách precizně připraven.“*
- B) *„Dokonalý vzhled, umírněná gesta, pozitivní výraz v obličeji. Přistupovat s důrazem i k této stránce věci, nastudovat si neverbální komunikaci.“*
- C) *„Vstřícné, věcné jednání, upravenost, úsměv, sebejisté vystupování.“*

D) „Klid, rozvaha, adekvátní úsměv, ruce na stole, vzpřímený posed a pevný, krátký stisk ruky.“

E) „Stejně jako u otázky č. 11. Pokud jde o doporučení, tak věnovat tomuto pozornost, nechat si poradit a natrénovat své projevy. Ale především, být přirozený a pozitivní.“

F) „Pevný, ale ne bolestivý stisk rukou, klidné věcné jednání, přímý pohled, ruce v klidu.“

G) „Adekvátní stisk ruky, udržovaný oční kontakt, naslouchání, sebejistý projev, dokonalý, vkusný vzhled, úsměv. Doporučuji si tuto oblast komunikace pečlivě nastudovat a kontrolovat svůj projev po celou dobu výběrového řízení.“

H) „Dokonalý vzhled, sebevědomé vystupování, úsměv, připravenost. Doporučuji rozhodně předem nastudovat NK, shledávám ji při výběrovém řízení velmi důležitou.“

Vyhodnocení

Doporučení dokázali respondenti celkem snadno a podrobně specifikovat. Celkově se shodují věnovat neverbální komunikaci velkou pozornost a předem si tuto oblast nastudovat a informovat se.

6.3.14 Otázka č. 14

Na jaké neverbální projevy si ve chvíli, kdy prezentujete, dáváte nejvíce pozor, a čeho si všímáte na publiku?

A) „Vzpřímený sebejistý postoj, pohled k posluchačům.“

B) „Především kladu důraz na svůj vzhled. Na publiku si všímám co, kdy a jak pozorují, co je zaujme a co je naopak nebaví.“

C) „Na pozitivní energii. Všímám si, jestli publikum vnímá, jestli udržuje oční kontakt, jestli je to zajímavé.“

D) „Stát čelem k posluchačům, nemluvit do tabule či plátna, udržovat se všemi oční kontakt. Všímám si, koho výklad zajímá a koho ne.“

E) „Postoj těla, gesta rukou. Na publiku max. sleduji, jak sedí a kam se dívají.“

F) „Dávám si pozor na oční kontakt a všímám si mimiky poslouchajících.“

G) „Na celkový dojem, působení. Všímám si především pozornosti – cílem je udržet ji.“

H) „Pohled na všechny části publika, udření očního kontaktu, vzpřímený postoj, hlava nahoře, všímám, zda dávají pozor a zajímá je výklad, dle toho upravuji hlasitost a intonaci hlasu.“

Vyhodnocení

Opět svými odpověďmi tazatelé potvrzují uvědomění si významu neverbální komunikace při prezentování. Úroveň vystupování nezávisí jen na verbálním projevu, s čímž tazatelé nepřímo souhlasí. Zaměřují se především na udržení očního kontaktu s publikem a zájmu.

6.3.15 Otázka č. 15

Při jakých příležitostech pracujete vědomě s řečí těla? Na co konkrétně se zaměřujete?

- A) *„Především při důležitých jednáních.“*
- B) *„Nejvíce při setkání s novými lidmi. Hlídám především vzpřímený postoj těla a mimiku. Jinak pracuji vědomě ve firmě prakticky denně.“*
- C) *„Při prezentacích, při osobních pohovorech.“*
- D) *„Prezentace, jednání s partnery, ... Vzpřímený postoj či posed, oči, ruce.“*
- E) *„Při důležitých jednáních, při pracovních poradách a prezentacích. Zaměřuji se stále na to samé (viz výše).“*
- F) *„Při prvním obchodním jednání. Opět se zaměřuji na stisk ruky a oční kontakt bez větších emocí.“*
- G) *„Při všech pracovních příležitostech a na vše. Shledávám neverbální komunikaci velmi důležitou.“*
- H) *„Jsem politik, naprosto všude. Každá část je pro mě důležitá a významná, proto se snažím hlídat opravdu vše, resp. co je v mých silách.“*

Vyhodnocení

Překvapením je, že vědomě s neverbální komunikací pracují všichni respondenti. Někteří uvádějí, že při významných setkáních či prvních důležitých schůzkách, cesty dokážou blíže specifikovat a jiní dokonce, že vědomě pracují s neverbální komunikací denně.

6.3.16 Otázka č. 16

Osobní dojem – ovlivní to Váš názor a postoj k danému člověku (pracovní vztahy)?

- A) *„Určitě, není nutné sdílet stejné hodnoty, ovšem jeho chování, působení a charisma mě většinou ovlivní.“*
- B) *„Ano, ovlivní.“*
- C) *„Ano, určitě.“*
- D) *„Snažím se být profesionálka, proto i s lidmi, s nimiž nesdílím stejné hodnoty, musím spolupracovat...“*
- E) *„Ano, na lidskou složku při práci dám hodně, ale v rámci profesního vztahu mně to nijak neovlivňuje.“*
- F) *„Ano, ale pokud pracuje dobře, nedávám to najevo.“*
- G) *„Ovlivní.“*
- H) *„Ano, ovlivní.“*

Vyhodnocení

Většina respondentů se vyjadřuje jasně – osobní dojem je ovlivňuje. A na vytváření osobního dojmu má opět velký podíl neverbální komunikace. S těchto důvodů vyplývá, že neverbální komunikace hraje roli při dojmu, který na druhého tvoříme a jak nás bude vnímat.

7 CELKOVÉ VYHODNOCENÍ

Cílem průzkumné sondy bylo zjistit, jak je vnímána neverbální komunikace vysoko postavenými manažery a obchodníky v naší zemi. Výzkum měl definovat, jaký význam tomuto druhu komunikace přikládají, zda si mimoslovních projevů tito lidé všímají a především odpovědět nám na otázku, jakou mírou je potřeba řeč těla znát, ovládat ji.

Všichni respondenti se postavili k výzkumu pozitivně a s chutí. Na všechny otázky ochotně odpovídali. Jejich odpovědi mohou být považovány za maximálně upřímné a otevřené i proto, že jim bylo slíbeno zachování anonymity.

Z průzkumu jasně vyplývá, že problematiku neverbální komunikace dobře znají a většina tazatelů disponuje rozšířenými znalostmi. Kromě vlastní neverbální komunikace si všímají, a je pro ně mnohdy rozhodující, mimoslovní projev u druhé osoby. Většina respondentů přiznala, že dokonce dokážou rozeznat na základě neverbální komunikace lež a jsou prvky neverbální komunikace schopni manipulovat a ovládat např. průběh a výstup z pracovního jednání. Potvrzují význam a vliv neverbální komunikace na první dojem, ačkoliv většinou na něj nedají. Dodávají však, že osobní dojem z člověka je ovlivňuje, i když se snaží zachovat objektivní přístup.

Mnohé dle neverbální komunikace, chování a vystupování ovlivňuje úsudek na konkrétní osobu. Všichni respondenti potvrdili např. zásadní vliv gesta způsobu a síly stisku podání ruky. Tomuto gestu přisuzují vysoký význam a dokážou přijmout a rozeznat jednotlivá sdělení, které sebou toto gesto nese.

Shodují se na nutnosti dbát při obchodním či pracovním setkání na svůj zevnějšek a nepodceňovat vystupování, sebeprezentaci a celkovou řeč těla.

Z těchto zjištění vyplývá pro všechny absolventy, pracovníky, budoucí zaměstnance a podnikatele, že ovládat a znát pravidla neverbální komunikace je v současné době nezbytnost. Neverbální komunikace má velký vliv a význam na vnímání naší osoby. Velmi schopný člověk, který však sám sebe neumí vlivem neznalosti této oblasti dobře prezentovat, může být vystaven zbytečným neúspěchům, nežádoucím dojmům a nepochopení.

8 DOPORUČENÍ

Dnešní doba nabízí neomezený přístup k informacím. Neverbální komunikace je podceňovaným oborem i s ohledem na statistiky průzkumů, jež jasně dokazují její vyšší vnímání, než samostatného verbálního projevu.

Z výše uvedeného plyne, že pokud chceme působit námi zvoleným dojmem, rádi bychom byli uznáváni a respektováni, je nutné se v této oblasti vzdělat například samostudiem. Na toto téma existuje mnoho hodnotných publikací, stejně jako doporučení v rámci populární literatury. Mimo literaturu je možné shlédnout nesčetné množství dokumentů a pozorovat a zaměřit se na neverbální komunikace u svého nejbližšího okolí.

Další způsob je fyzické účastnění se kurzů s touto tematikou. Takovéto kurzy nabízí osvojení si technik a pravidel neverbální komunikace, jež mají za cíl člověka nejen v této oblasti informovat, ale také ukázat, jak je možné prostřednictvím neverbální komunikace „číst v lidech“ a dozvědět se o nich více. Nejen tedy, že můžeme vědět jak sami správně vystupovat, ale také nově dokážeme přijímat sdělení od druhé osoby prostřednictvím právě neverbální komunikace, kterému bychom bez patřičných znalostí nerozuměli. Mnohdy se totiž mohou verbálně publikované informace lišit od těch mimoslovních, čímž dokážeme odhalit případnou nepravdu a skutečnost.

Není nutné chovat se nepřírozeně, ale je žádoucí, pokud chceme a máme zájem zapůsobit určitým dojmem, dodržovat alespoň některá pravidla. Ostatně volba a míra užití je na každém z nás dle toho, co uznáme za vhodné.

Základem je tedy studium, informace, trénink a následná implementace. Přínos těchto znalostí je nezpochybnitelný. Osvojení si umění neverbální komunikace se snadno může přenést do osobního života a výhody těchto znalostí bude možné těžit i zde.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se týkala problematiky nonverbální komunikace. Věnovala jsem se významu této formy komunikace jak odborně v teoretické části, tak průzkumem v praktické části.

Teoretická část zahrnovala rešerši z odborných publikací týkající se všeobecně pojmu komunikace. Dále byly podrobněji rozebrány jednotlivé oblasti neverbální komunikace a taktéž jsem zmínila působení a podstatu neverbální komunikace z hlediska psychologie, stejně jako multikulturní rozdíly v této oblasti.

Praktickou část práce tvořil průzkum, který měl definovat rozsah užití a význam neverbální komunikace na pracovišti, stejně jako vnímání a nutnost ovládat neverbální komunikaci na pracovišti. Výsledky měly odpovědět na výzkumnou otázku, zda je v dnešní době nezbytností pro pozitivní vnímání naší osoby a dobrý dojem na českých pracovištích znát pravidla neverbální komunikace.

Výzkum byl proveden kvalitativní metodou hloubkových rozhovorů. Bylo vybráno 8 kompetentních osobností (4 muži a 4 ženy) z řad podnikatelů, obchodníků, vysoko postavených manažerů a politiků, a v této souvislosti odpovídali na 16 otázek. Jejich odpovědi byly v rámci rozhovoru zaznamenávány, podrobně zpracovány a interpretovány. Zjistila jsem, že neverbální komunikace je vnímána v českých firmách více, než byl můj osobní předpoklad a odhad.

Respondenti ochotně za příslib anonymity odpovídali otevřeně a upřímně. Prostřednictvím těchto odpovědí jsem dospěla k závěru, že dnešní společnosti a jejich představitelé jednohlasně považují za nezbytné znát pravidla neverbální komunikace a uvádějí, že tato forma komunikace ovlivňuje vnímání jednotlivé osoby.

Potvrzují význam a vliv neverbální komunikace na první dojem, ačkoliv většinou na něj nedají. Dodávají, že osobní dojem z člověka je ovšem ovlivňuje, i když se snaží zachovat objektivní přístup. Neverbální komunikaci dobře znají, většina tazatelů disponovala rozšířenými znalostmi. Kromě vlastní neverbální komunikace si všímají a je pro ně mnohdy rozhodující, mimoslovní projev u druhé osoby. Respondenti v tomto průzkumu prokázali znalosti různých významů gestikulace, mimiky, posturologie a celkové řeči těla.

Orientovali se dobře v problematice a shodli se na významu a vlivu tohoto způsobu komunikace. Z výsledků průzkumu vyplývá, že když chceme zapůsobit, dělat dobrý dojem,

manipulovat s lidmi, dokázat přesvědčit, rozpoznat lež, sdělovat mimoslovně pouze prospěšné a žádoucí informace a především chceme s úspěšnými a dobrou držet krok, je nutné řeč těla znát a ovládat ji.

Práce mi přinesla velkou zkušenost, mnoho nových informací, vědomostí a nové, zajímavé poznání. Výzkumem jsem si potvrdila domnívanou hodnotu neverbální komunikace, její význam i vliv. Poznatky z této práce budu jistě implementovat v reálném životě a vše se pokusím zužítkovat k vlastnímu prospěchu a prospěchu mého okolí.

Zkoumáním neverbální komunikace se budu věnovat nadále a pozorováním vývoje, nových poznatků a trendů v této oblasti hodlám své znalosti postupně rozšiřovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] LEWIS D., *Tajná řeč těla*. 1. vyd. PRAHA: HODEGO, s.r.o., 2004. ISBN 8086663027
- [2] VYMĚTAL J., *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. PRAHA: GRADA, 2008., ISBN 8024726144
- [3] TEGZE O., *Neverbální komunikace*. 1. vyd. PRAHA: COMPUTER PRESS, 2003. ISBN 8025101835
- [4] GRUBER D., *Zlatá kniha komunikace*. 2. vyd. PRAHA: GRUBER TDP, 2007. ISBN 8085624230
- [5] HOGAN K., *Tajný jazyk byznysu*. 1. vyd. PRAHA: COMPUTES PRESS, 2010. ISBN 9788025123706
- [6] VYBÍRAL Z., *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2. 316.77"
- [7] KLENKOVÁ J., *Logopedie*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2006., s. 26, ISBN 80-247-1110-9
- [8] HÁLA, B., SOVÁK, M. *Hlas, řeč, sluch*. 1.vyd. Praha: Česká grafická unie, 1941
- [9] LEŠKO L., *Náhled do sociální komunikace*. 1.vyd. BRNO: Tribun EU, 2008. ISBN 978-80-7399-466-2
- [10] MIKULÁŠTÍK M., *Komunikační dovednosti v praxi*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010., s. 21, ISBN 978-80-247-2339-6
- [11] KŘIVOHLAVÝ J., *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1988., s.67
- [12] DeVITO Joseph A., *Základy mezilidské komunikace*. 6.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- [13] CHLUMSKÝ V., *Tělo, jáství a svět*. 1.vyd. Praha, 2007, ISBN 978-80-86862-99-6
- [14] PLHÁKOVÁ A., *Dějiny psychologie*, 1.vyd. Praha - GRADA Publishing, 2006 ISBN 80-247-0871-X
- [15] VYSEKALOVÁ J. a MIKEŠ J., *Psychologie reklamy: jak dělat reklamu*. 3.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 83, ISBN 978-80-247-2196-5.

[16] JURÁŠKOVÁ O., HORŇÁK P., VYSEKALOVÁ J., *Velký slovník marketingových komunikací*, Praha: Grada Publishing, 2012, s. 98, ISBN 978-80-247-4354-7.

Internetové zdroje:

http://www.eifzvip.cz/dokumenty/elektronicka_knihovna/Multikulturalni_komunikace.pdf

<http://www.onlio.com/clanky/psychologie-barev-1.html>

http://news.branyvnimani.cz/?article_id=8568

<http://ledvon.webnode.cz/news/koukolik-frantisek-ja-o-vztahu-mozku-vedomi-a-sebeuvedomovani/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: <i>Komunikační proces (zdroj: reserse-reklama.wz.cz)</i>	15
Obrázek 2: <i>Kinezika (zdroj: asistentka.cz)</i>	21
Obrázek 3: <i>Gestikulace (zdroj: osetrovatelstvi.eu)</i>	22
Obrázek 4: <i>Mimika (zdroj:mediaguru.cz)</i>	26
Obrázek 5: <i>Vizika (zdroj: warriormindcoach.com)</i>	27
Obrázek 6: <i>Posturologie (zdroj: posturologie.com)</i>	28
Obrázek 7: <i>Haptika – podání rukou (zdroj:braintools.cz)</i>	30
Obrázek 8: <i>Proxemika (zdroj: archiv.skoropsycho.cz)</i>	31
Obrázek 9: <i>Barevné čtverce(zdroj: www.paladix.cz)</i>	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 3: Gesta a jejich významová charakteristika (zdroj: Vymětal J., 2008).....23

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I – UKÁZKA ROZHOVOR.....	69
------------------------------------	----

PŘÍLOHA P I: UKÁZKA – ROZHOVOR



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

Hlubkový rozhovor

Neverbální komunikace na pracovišti

Věk, pohlaví, povolání: 26, žena, PR manažerka

Datum: 20. 4. 2013

1) Všímate si při pracovních schůzkách, setkáních či při poradách mimoslovních projevů? Čeho a proč?

- „všímám, dříve jsem hodně četla a zajímala se o podobná témata“
- „zajímám se o řeč těla od střední školy. Sleduji videa, všímám si okolí, často téma rozebírám se svými přáteli v osobním životě i se spolupracovníky“
- „zaměřuji se a snažím se pozorovat vše, od toho, jak člověk vypadá, co má na sobě, oděv, doplňky, boty, celkového vzhledu přes mimiku, gestikulaci, vzdálenosti mezi lidmi až po postoj těla“
- „každý projev nese nějaké určité sdělení, které většinou dokážu přečíst a rozumím jednotlivým významům“.
- „některá sdělení je náročné rozluštit“

2) Do jaké míry rozumíte řeči těla (gestikulace, mimika, atd.), která doprovází verbální projev?

- „domnívám se, že ať už v rovině pracovní nebo v osobním životě rozumím neverbální komunikaci a různým gestům rozhodně víc, než lidé kolem mě a běžný, průměrný člověk“
- „na studiu jsem zpracovávala rozsáhlou práci na toto téma“
- „všímám si a pozoruji tvář, výrazy v obličeji, úsměv, zamračení, gestikulaci, chůzi i toho, jak člověk sedí nebo stojí v práci, při poradách na veřejných místech a především i v osobním životě, mnohdy tím „lezu“ přátelům na nervy (smích)“

3) Ovlivní Váš úsudek na nového člověka síla stisku a způsob podání ruky? Jaký význam přisuzujete tomuto gestu?

- „ovlivní, určitě ano, myslím si, že každý jednotlivý způsob sděluje něco jiného“
- „někdo podává silněji, což znamená sebevědomí, nadřazenost nebo aroganci, někdo slabě, což značí opak“
- „někdy je ruka příliš zpotená, což nepůsobí vždy ideálně a dobře a často mi mnohdy hlavně muži podávají ruky až bolestivě, což také dobrý dojem nedělá“
- „myslím, každý způsob vyjadřuje jinou zprávu o osobnosti člověka“

- „*toto gesto je pro mě osobně velmi důležité, považuji jej za jedno z nejvýznamnějších gest v rámci neverbální komunikace*“
- „*významy tohoto gesta by měl každý znát, myslím, že mají velký vliv*“

4) Dát na první dojem či ne? Jakou zkušenost máte Vy, k čemu se přikláníte?

- „*jak kdy, je pravda, že často nad touto myšlenkou přemýšlím*“
- „*často se účastní v mém případě ženská intuice a tušení o konkrétním člověku, ale nevím, nakolik tam hraje roli neverbální komunikace*“
- „*dříve jsem dávala, dnes už ne. Zkušenosti mi radí raději počkat na další projevy, první dojem může být pomíjivý*“
- „*všimla jsem si, že mnohdy mě ovšem ovlivní první dojem podvědomě, bez účasti racionálního uvažování, což se ale časem projeví, ale uvědomím si to až později*“

5) Čeho si na druhém všímáte nejdříve? (při prvním setkání)

- „*všímám si i zbytečných drobností, na kterých se jiní třeba ani nepozastaví*“
- „*samozřejmě jak kdy a jak kde*“
- „*hraje roli i příležitost*“
- „*všímám si nejvíce vlasů, úpravy nehtů, obuvi, šatů, ale také třeba hodně výrazů v obličeji, mimiky*“

6) Pokud chcete zapůsobit při prvním setkání co nejlepším kladným prvním dojmem, jaké kroky pro tento záměr učiníte?

- „*zaměřím se především na celkový vzhled, dám si záležet, abych měla výborný účes, dokonalý a přiměřený make-up, dobrou manikúru, čisté, stylové šaty,..*“
- „*často si vezmu k významné události, a když chci vypadat inteligentně, dioptrické brýle*“
- „*vše musí být samozřejmě adekvátní a vkusné k dané příležitosti, na kterou se připravuji a chystám*“
- „*kontroluji hodně své vystupování, snažím se dodržovat signály, vyjadřující sebejisté signály, resp. v prvních momentech často vysílám prostřednictvím*“

gestikulace sebejistá sdělení, jistý projev je pro mě hlavně u obchodních partnerů velmi důležitý.“

7) Co na Vás osobně dělá při prvním setkání největší dojem?

- *„největší dojem na mě dělá přiměřený a adekvátní stisk ruky. Jak jsem již odpovídala výše, tomuto gestu přisuzuji opravdu velký význam a domnívám se, že to o člověku hodně prozradí“*
- *„další aspekty jsou vkusný, vhodný a stylový oděv, vizáž a doplňky“*
- *„dojem na mě také dělají galantní gesta od mužů, protože gentlemanů je dne již hodně málo a tyto gesta jsou mnohdy velmi působivá“*

8) Jakými prvky neverbální komunikace při jednání, rozhovoru, poradě či pohovoru dokážete manipulovat s lidmi či se snažíte ovlivnit průběh a výstup ze setkání?

- *„na tuto otázku nedokážu úplně dobře odpovědět, přece jen jsem poměrně mladá, a ačkoliv vím, že manipulovat s lidmi lze, taktéž ovlivnit názory a mínění, já to neumím, resp. nemám zatím takové zkušenosti, abych tyto prostředky mohla ve svůj prospěch využívat“*
- *„porady absolvuji jen opravdu v malém počtu lidí“*
- *„můžu říct, že obvykle se přizpůsobuji průběhu jednotlivých jednání“*
- *„děkuji ale za podnět, do budoucna tuto problematiku nastuduji, velmi mě zajímá, ovšem věřím, že k úspěšnému užití je zapotřebí mít bohaté zkušenosti“*

9) Podle jakých ukazatelů neverbálních projevů poznáte, že Vám dotyčný pravděpodobně lže?

- *„tohle je velmi zajímavá kapitola, domnívám se, že tato problematika by měla být zařazena do běžného studia“*
- *„někde jsem četla, že člověk v průměru lže několikrát za den, což mě zarazilo, pak jsem se na to zaměřila a skutečně to odpovídá, alespoň v mém případě, a již tento aspekt mě donutil se o tom dozvědět více tak, abych se naučila lež rozpoznávat“*

- „myslím, že projevy, dle kterých to lze poznat je hodně, já si i na základě odborných publikací všímám především mnutí oka, klopení očí či naopak pohled nahoru a do stran – samozřejmě v momentech, kdy hovoří“
- „taky mě upozorní, když si při výkladu nervózně pohrává s nějakým předmětem“
- „když jsem ale zaměstnaná hodně obsahem výkladu, je obtížnější se na všechny gestikulace a tyto projevy soustředit“

10) Projevujete na pracovišti cíleně vůdčí postavení? Jak?

- „já zas nemám tak velké množství podřízených, ale určité množství ano, a myslím, že to je důležité“
- „nejsem příliš zastávce výrazného rozdílu v postavení, chci, aby se lidé u mě cítili dobře, ale nepopírám význam“
- „projevuji jej především rázným a přímým vstupem do místnosti a hlasitou mluvou“

11) Do jaké míry si všímáte mimoslovní komunikace u uchazeče při pracovním pohovoru? Čeho nejvíce?

- „pozorně sleduji vstup do místnosti, stisk ruky, místo, které si vybere k sezení, mimiku gestikulaci a samozřejmě celkovou vizáž – na to se možná i jako žena soustředím nejvíce“
- „všímám si zmiňovaného stisku ruky - slabý stisk ruky pro mě znamená nízké sebevědomí, a dále třeba tichý a pomalý vstup – to opět mi signalizuje nejistotu“
- „pokud si na sobě někdo nedá příliš záležet a je nedokonale upraven, ať už muž, nebo žena, asociuje to ve mně i celkově laxní přístup ke všemu“

12) Jaké nejčastější chyby z hlediska neverbální komunikace uchazeči při pohovoru dělají?

- „pro mě osobně je nejhorší, když člověk není připraven a když bojkotuje nutnost a snahu na mě zapůsobit v podobě právě neverbální komunikace“
- „často vůbec nevědí, co neverbální komunikace je, proto se nekontrolují ve všech směrech a snadno o sobě včetně negativních vlastností vše prozradí.“

13) Které projevy mimoslovní komunikace na Vás při pracovním pohovoru nejvíce zapůsobí? Jaké doporučení pro uchazeče v tomto směru máte?

- „nejvíce ne mě zapůsobí dokonalý vzhled, umírněná gesta a ne žádná přehnaná gestikulace“
- „oceňují příjemné a pozitivní výrazy v obličeji, když se usmívají, nemračí se, mají dobrou náladu, prostě příjemně působí“
- „domnívám se, že zásadní věc, kterou by měli uchazeči o pracovní místo a všichni ti, kteří chtějí uspět dělat, je přistupovat s důrazem i k této stránce věci, zajímat se, informovat se, nastudovat si to, jak vystupovat a projevovat se, abych zaujal, celkově si nastudovat neverbální komunikaci“
- „neměli by se bát zapůsobit a udělat dobrý dojem, přece jen na to mají jen jedinou příležitost“

14) Na jaké neverbální projevy si ve chvíli, kdy prezentujete, dáváte nejvíce pozor, a čeho si všímáte na publiku?

- „podle toho, jak kdy se cítím (smích)“
- „především kladu důraz na svůj vzhled. Opravdu si dám záležet na tom, abych dobře vypadala a neměla na sobě nějaký rušivý element“
- „při prezentaci si na publiku všímám toho, co, kdy a jak pozorují, co je zaujme a co je naopak nebaví, atd“
- „je důležité i udržovat oční kontakt a všímat si toho, jak je výklad baví“

15) Při jakých příležitostech pracujete vědomě s řečí těla? Na co konkrétně se zaměřujete?

- „nejvíce při setkání s novými lidmi. Většinou chci zapůsobit vždy dobře“
- „kontroluji a hlídám poměrně hodně svých neverbálních projevů, především vzpřímený postoj těla, mimiku a výrazy v obličeji“
- „jinak pracuji vědomě ve firmě prakticky denně, protože chci působit dobře, cítit se dobře, chci, aby mě lidé brali vážně, a z těchto důvodů pro to dělám maximum“

16) Osobní dojem – ovlivní to Váš názor a postoj k danému člověku (pracovní vztahy)?

- *„opět záleží na situaci, ale když se nad tím zamyslím, globálně mohu říci, že ano ovlivní“*