

7. Neverbální komunikace (řeč těla)

*Ten, kdo má oči, aby viděl, a uši, aby slyšel, se může přesvědčit,
že žádný smrtelník nedokáže nic utajit. Jestliže jeho rty mlčí,
hovoří svými konečky prstů: jeho skryté myšlenky
z něho prosakují ven každým pórem.
S. Freud*

Neverbální (mimoslovní) komunikace je komunikace beze slov. I když nemluvíme, projevujeme se řečí těla. Abeceda řeči těla je starší než řeč slov. Řeč těla signalizuje spontánně s přichozím člověkem jeho image podle chůze, oděvu, obuvi, účesu. Kamera obvykle i nečekaně zachytí emoční stav podle svěšených koutků úst, svěšených ramen, neklidných rukou atp. Je pravděpodobné, že srovnáváme svůj zevnějšek s ostatními osobami, s nimiž se setkáváme.

Velká část neverbálních projevů působí nezávisle na našem vědomí. Jednání může být neúspěšné proto, že tělo mluví jinak než řeč: bezděčně si třeme nos, čmáráme po papíru, narovnáme si kravatu, pohazujeme vlasy atp. I mlčení signalizuje komunikaci. Takže i když nemluvíme, projevujeme se řečí těla.

Velká část neverbálních projevů působí nezávisle na našem vědomí. Jednání může být neúspěšné proto, že tělo mluví jinak než řeč. Ale vyhýbejte se pokušení dělat závěry na základě neverbálních projevů a ověřujte si jejich správnost na základě jiných důkazů.

Ptáci prý dokonce natřásají peří při zastrašování druhých, aby vypadali větší, lidé stojící s rukama v bok dělají v podstatě totéž. Pokud vypneme zvuk a sledujeme jedince na obrazovce, hodně poznáme už z **výrazu tváře, postoje těla a gestikulace**: Žena si uhlazuje vlasy za ušima? Muž se jí líbí! Ruce dlaněmi vzhůru projevují upřímnost, otevřenost. Gesta ukazují temperament, jsou zděděná. Lze se jimi naučit cokoliv, ale nejprůkazněji odrážejí člověka v emočně vypjaté situaci.

Výřečnost a řečový projev v tzv. verbální komunikaci jde s mimoslovní, neverbální komunikací (řečí těla) samozřejmě ruku v ruce. Místo toho, abychom řekli „*Ano... souhlasím*“, stačí, když mlčky kývneme hlavou. Místo pozdravu můžeme dobrého známého pozdravit tak, že mu pokyneme rukou nebo skloníme hlavu. Hrozíme ukazováčkem, ticho si vyžádáme tlesknutím rukou. Neřekli jsme sice nic, ale přesto

II. Domlouváme se řečí slov a řečí těla

komunikace nastala. Neverbální komunikaci známe názorně z němých filmů předzvučkové, němé éry minulého století. Komunikace gesty má ovšem i národní specifčnosti (tak jako naše řeč je i ona odrazem kultury, ale i zároveň jejím projevem).

Proces komunikace – to jsou v podnikání především oficiální jednání a pro jejich úspěšné výsledky musejí být využity adekvátní prostředky komunikace, jako je řeč, ale i **mlčení a pauza v řeči**. Ta hraje roli zvláště při zahraničních stycích. Zatímco Američané přijímají partnerovo mlčení krajně nepříznivě, Japonci naopak doufají, že jejich mlčení pomůže přesvědčit partnera, aby se zamyslel a snížil cenu nebo zlepšil podmínky kontraktu. Jestliže Japonci sedí a mlčky pokývují hlavami, pak to ještě neznamená souhlas, nýbrž to pouze svědčí o chápání vyčteného. Významnost mlčení a pauzy vůbec zaujímá zvláštní místo v administrativě podnikatelské kultury, v komunikativní kultuře podnikatelské sféry.

Prostorová komunikace (proxemika)

Tělo neumí lhát. Při vstupu člověka do místnosti ho prozrazuje mnohé právě z jeho snahy zaujmout v ní místo: extrovertní, dominantní a agresivnější lidé si automaticky sedají do čela stolu, introverti ke kraji stolu, na okraj pohovky atp. Obecně platí, že člověk se v prostoru může více přiblížit k předmětu než k cizímu člověku. Čím společensky výše stojí člověk, tím jsou však jeho gesta úspornější a méně prozrazují. Ve stáří pak člověk řeč svého těla brzdí. Se zvyšováním věku mají lidé tendenci používat větší vzdálenosti.

Prostorem v komunikaci se zabývá proxemika. Proxemika (lat. *proximus* – *nejbližší*) charakterizuje osobní prostor člověka jako jakousi mýdlovou bublinu. Komunikace probíhá ve vzdálenostech:

- **intimní** (45 cm a méně),
- **osobní** (45 cm – 120 cm),
- **společenská** (1,2 m – 3,7 m),
- **veřejná** (vzdálenost je větší než 3,7 m, tvoří základnu naší osobní ochrany).

Co ovlivňuje naši prostorovou komunikaci? Lidé stejného postavení udržují menší vzájemný odstup než lidé nestejného postavení. Hranice proxemiky určuje žena, starší z partnerů, společensky výše postavený člověk. Existují společenství, kde

na zasedáních jsou tradičně vymezena místa předem nebo tichou dohodou mezi členy společenství. Umožňují pak další opakovaná zasedání, kdy sedí partneři na týchž místech, takže se tato místa postupně stanou stabilními. Blíže přistupujeme k přátelům a sympatickým lidem. Extroverti přistupují k lidem blíže než introverti. Muž zaujímá v dialogu s jiným mužem bližší vzdálenost než s ženou. Ve vzdálenosti **intimní** se málo hovoří, komunikuje se pohledem, dotekem, mimikou, řeč je přerývaná, subjektivně stylizovaná, **osobní** vzdálenost se pohybuje v rozmezí vzdálenosti tzv. lehkého dotyku. Během **sociální (společenské)** vzdálenosti je v zorném poli celý partner.

Proxemika souvisí s kulturou země. Příslušníci odlišných kultur zacházejí s prostorem odlišně. Příslušníci severoevropských kultur a mnozí Američané při konverzaci udržují dost značný odstup. Jihoevropané a lidé z blízkovýchodních kultur ve stejných situacích stojí mnohem blíže. V Japonsku se obvykle sousedé nesblíží, v Evropě nebo v USA obvykle ano. Existují mnohé rozdíly mezi gesty v domácím prostředí a v zahraničí: například při loučení Češi i Rusové mávají tak, že dlaň ruky je obrácena od těla a ruka od zápěstí ke konečkům prstů se pohybuje dopředu a dozadu. Italové však obracejí dlaň k sobě, což pro Čechy a Rusy znamená přivolání: *Pojď sem!* Nestejnou gestikulaci v týchž situacích v různém prostředí může provázet i náš **tzv. kulturní šok**. Při hostině sedí čestný host vedle hostitelky vpravo, žena jako čestný host vedle hostitele vpravo. V Anglii je ovšem nejčestnější místo vždy po levé straně hostitele. Manželé jako hostitelé sedí naproti sobě na konci dlouhého stolu (anglický zvyk), vedle sebe uprostřed stolu (francouzský zvyk). S tím se seznámíme ještě v kap. III.

Ženy sedají raději vedle sebe a stojí všeobecně blíže k sobě než muži. Muži dávají přednost sezení naproti sobě (typické je to pro rokování nad konferenčním stolem: pokud je však příliš dlouhý, je záhodno sedět v rohu).

O důležitosti tzv. teritoriálního chování víme, že existuje hranice prožívání příjemna/nepříjemna, které vymezuje prostor mezi lidmi. Kdo přistupuje k našemu pracovnímu stolu, manipuluje věcmi na něm, narušuje hranici.

- **Stůl šéfa prozradí, kdo za ním sedí!**

Výběr místa k sezení ovlivňuje funkčnost uspořádání nábytku v místnosti. Je nadřazený spíše uzavřený, nejistý, nebo se naopak vyžívá v komunikaci s lidmi? Je posedlý kontrolou nebo ho jen zajímají výsledky práce? Na tyto otázky může dát odpověď i jeho stůl, jeho poloha v kanceláři.

II. Domlouváme se řečí slov a řečí těla

Zatímco např. prokurista v českém filmu 30. let 20. stol. sedí obvykle za podřízenými, a má je tak všechny před sebou, nebo sedí před podřízenými jako učitel před třídou žáků v jakési superkontrolní pozici, řada uzavřených kanceláří poskytuje větší soukromí podřízených (nejednou si dokonce vyzdobují kancelář květinami, obrázky a zdůvěrnují si pracoviště).

Ale i v **uzavřené kanceláři** je umístění stolu důležité. Stůl lze postavit klasicky k oknu či zdi, nebo (a to je velmi typické řešení) odsunout stůl od stěny, sednout si zády ke zdi a přes stůl se dívat do místnosti a ke dveřím. Někdy se stůl ocitne až téměř uprostřed místnosti.

Tak vznikne

- **zóna osobní** (šéf k sobě jen tak někoho nepustí) a
- **zóna veřejná** (pro přijetí návštěvy): tato pozice stolu může svědčit o útočné povaze,

k šéfovi nelze vstoupit jinak než přímo čelem.

Vyhrazený prostor mívá **introvertní, uzavřený šéf**, který potřebuje své zázemí a klid. Uzavřenost však nelze zaměňovat s nízkým sebevědomím: tento typ šéfa si spíše vytvoří vzadu malý koutek a prostor před/za sebou je velká obranná zóna.

Důležitá je **vzdálenost místa, kde sedí šéf a kde sedí ostatní**. Šéf, zdůrazňující podřízenost zaměstnanců nebo spolupracovníků, sedí na pevné židli u pracovního stolu, ostatní jsou v měkkém gauči a mají **oči níže: je to i častý trik při pohovoru**, což dodává šéfovi sebevědomí a zdůrazní podřízenost pracovníka nebo uchazeče o místo.

Přestože jsou tzv. **open office** (otevřené, prostorné kanceláře) staré desítky let, v poslední době jsou jednoznačně v módě. Migrace do jedné místnosti je navíc finančně úspornější, výpočetní technika se propojí a zrychlí se výměna informací, manažer má lepší přehled o činnosti ve firmě. Dříve zabíralo pracovní místo zhruba tři metry čtvereční, dnes pouze dva a zmenšování pokračuje.

V jakém prostoru budeme pracovat dalších deset let? Zatím pokračuje **trend otevřených kanceláří** (*open space*), zvětšují se společné prostory, pracovní místa se zmenšují. Nevýhody společného prostoru (zvýšená hladina zvuku, horší akustika, klimatizace, obtížná koncentrace tvůrčích pracovníků) lze dohodou eliminovat a využívat pro bližší kontakt ve spolupráci na projektech atp. Kanceláře se časem mohou měnit

v interaktivní kavárny (hudba, květiny, automat na nápoje atp.), stěny pokryté velkoplošnými obrazovkami uvádějí data, termíny nejbližších schůzek a úkolů v daném pořadí určeném ke splnění atp. V byznysu i jiných oborech totiž mohou být **tvůrčí nápady** důležitější než pravidelnost sezení v kanceláři: pro rozvoj kreativity pracovníků lze vytvářet podmínky jejich studií např. mimo prostory podniku.

Za komunikativně výhodnější se považuje sezení v kruhu (je např. běžné v praxi pěveckých sborů, kde je zvukový vzájemný kontakt nutný a přispívá k harmonické soundabilitě). Nejvýhodnější sezení je kolem kulatého stolu.

- **Pozvání k šéfovi? Kam se chcete posadit?**

Pozor, kam se posadíte! Zvolené místo o vás prozrazuje více, než si přejete.

Sezení a stání se uplatňuje odjakživa jako faktor při některých ceremoniálech a obřadech společenských, diplomatických a náboženských, kdy jsou dány rozdíly mezi lidmi i jejich umístěním v prostoru určitými pravidly a zvyklostmi.

V prostoru podnikatelské sféry dominantní partner po zaklepaní nezůstává stát u dveří, ale vstupuje do místnosti. Avšak čím blíže stojí u dveří křeslo/židle, tím dříve se i jemu jako hostu naznačuje dominantní postavení hostitele. Jaká bude taktika při vstupu? Počkat, kde místo šéf hostu nabídne sám.

Jde-li především o práci, nechť má host pocit partnera: snažte se najít místo zády do rohu. Bariéru tu mohou tvořit rostliny nebo skříně na spisy.

Prostor za stolem a před stolem si obvykle nevytváří extrovertní šéf, který často jedná s lidmi. Rád stůl umístí ke stěně vedle vstupních dveří a může sedět bokem k návštěvám, zvyklým přicházet jednat.

Pro hosty mívá manažer konferenční stůl, nízká křesla a pohovku.

Pozice stolu pro hosta?

- **Podlouhlý (obdélníkový) stůl.** Asistentka vás uvede jako hosta do kanceláře, kde za stolem sedí šéf firmy. Máte se posadit. Jaké místo si vyberete? V Česku je typické, že se lidé posadí na konec stolu a stůl obsazují odzadu. Volit místo je třeba strategicky v duchu následného jednání: největší moc má samozřejmě osoba sedící v čele (zvláště nemá-li v zádech dveře, ale okno). Nejsilnější místo bývá uprostřed dlouhé strany stolu (nejlepší přehled o situaci a pozornost největšího počtu posluchačů). Nejvýhodnější pozici mají ti, kdo sedí vedle šéfa či na jeho straně stolu (tam sedí obvykle lidé loajální). Druhou stranu stolu zaujme opoziční strana, sdělují se tu názory z opačné strany.
- **Kulatý stůl** (angl. *round table*). Tlumí hierarchické postavení osob, budí pracovně rovnoprávnou atmosféru. Nejčestnější místo je ovšem přesto naproti dveřím. Je jistým symbolem podnikové demokracie. Váhu jednotlivým místům u stolu dodává jejich pozice vzhledem k nejdůležitější osobě u stolu. Ale může rozhodovat i pozice oken a dveří. Nejsilnější pozici má šéf, sedící naproti dveřím: má přehled o tom, kdo vchází.
- **Čtvercový stůl.** Pro krátký, stručný rozhovor bez privátních tónů. Rychle se dohodnou lidé stejného postavení. U konferenčního stolku pro pracovní rokování je ideální subordínace A – B (rohová), A – C (protilehlá vzdálenost).

Bariéra pro setkání dvou komunikantů:

- Čelem proti sobě.
- Na stejné straně.
- Bokem přes roh stolu.
- Proti sobě v úhlopříčce.
- **Židle:**

I výběr židle vypovídá o vztahu k druhému: platí to pro obchodní jednání, pracovní oběd či rozhovor s podřízeným. K osobě, s níž jedná šéf, může židle zaujmout čtyři pozice:

- **Čelem proti sobě:**

Tak si sedají soupeři, snadno vedou konflikt. Snadno se pozoruje přetvářka, nervozita. I personalista má lepší pozici k vedení pohovoru, a svědčí to o tom, že se staví k výběru zaměstnance čelem. Pokud se uchazeč snaží vyhnout přímému kontaktu, svědčí to o jeho nízkém sebevědomí.

- **Na stejné straně:**

Tato pozice je v podstatě intimní a v pracovním jednání by neměla být příliš častá. Výhodná je tam, kde oba partneři sledují stejný materiál. Vedle sebe sedají obchodní partneři, když jednájí s třetí osobou. Z této pozice nelze vést útok.

- **Bokem přes roh stolu:**

Nejvýhodnější pozice pro většinu komunikativních situací. I když pozice vyjadřuje přátelský vztah, roh stolu tvoří bariéru jako přirozený odstup od intimní zóny druhého. Hodí se pro vytýkání chyb. Pozice z boku nerozděluje, ale ani nevyjadřuje rovnost a solidaritu.

- **Proti sobě v úhlopříčce:**

Pozice poblíž opačných okrajů stolů vylučuje křížení pohledů dvou lidí, posiluje odstup, nezájem. Jestliže okázalá lhostejnost vyprovokuje konflikt, obě strany se obvykle nevědomě přesunou do pozice čelem proti sobě.

Poloha těla jako výraz (posturologie)

Poloha těla, kterou člověk zaujme, prozrazuje mnohé o něm samotném. Přenášením informací polohou a držením těla se zabývá posturika/posturologie (franc. *posture – držení těla, postava*). Tělo komunikanta (zvláště hrudník, ramena a hlava) i v klidové poloze vysílá komunikační signály k dostatečně vnímavým a poučeným partnerům, hlavně vztah k partnerovi dialogu (*pojď bliž, nechej mne na pokoji, chci odejít, jsem unavený, není mi do smíchu* atp.).

Tělo vytváří komplex s polohou ramen a rukou, hlavy, nohou, např.:

- Zkřížené ruce a prázdný pohled. Nohy vedle sebe však signalizují nejen nevšímavost, ale možná i bezmocnost a němou výzvu pomoci člověku. Zkřížené ruce na hrudi jsou neverbální signál, např.: *Nedotýkej se mne!*

II. Domlouváme se řečí slov a řečí těla

- Zvednuté palce u překřížených rukou však vyjadřují sebevědomí, nadřazenost až aroganci, uzavřené dlaně překřížených rukou mohou být znakem nezájmu až odporu.
- Zkřížené ruce i nohy signalizují napětí, nedůvěru, obavu, skleslá ramena navíc pak ale mohou být pouhým vyjádřením chladu při čekání na tramvaj.
- Pokud sedí partneři v rozhovoru na pohovce a jejich špičky nohou směřují k sobě, vytvářejí uzavřený prostor, do něhož třetí osoba vstupuje s obtížemi (je to signál: *Nerušit!*).

Pohyb jako výraz (kinezika)

Člověk se pohybuje dříve, než začne mluvit. Pohyby mohou být nepatrné: např. typické „hm“ s přikývnutím hlavou. Méně se lidé pohybují, když lžou. Pohybem těla se zprostředkovává až 65 % informací. Tělo ustavičně vysílá jisté signály a jeho pohyby jsou spontánní řečí, pokud je neomezí společenská norma a konvence. I když je mimika tváře vrozená, člověk se ji naučí ovládat snáze, než ovládne pohyb tělem. Ten, kdo chce řečí oklamat partnera, odhalí pravdu nejednou právě řečí svého těla.

Charakter a síla pohybů souvisí s temperamentem člověka. V naší kultuře platí, že ten, kdo je sebevědomý nebo nadřazený, manifestuje to relaxovanými pohyby. Živější a výraznější pohyby má sangvinik nebo cholerik než melancholik, nebo dokonce flegmatik.

Chůzi sebevědomého člověka charakterizuje vypjatý hrudník a přenášení váhy těla na špičky nohou při rozhovoru.

Během afektu člověk koná prudší pohyby než v klidu. Z počtu a frekvence pohybů se dá vyčíst momentální rozpoložení člověka. Ze 38 druhů neverbálních pohybových reakcí se nejčastěji uplatňuje úsměv, pak gestikulace, pohyby hlavou a orientace hlavy a naklonění těla směrem k partnerovi (k tomu více fotopříloha).

Plachý člověk sedí s překříženýma nohama, ruce sepaté mezi nohama a hrudník nahrbený, zatímco sebevědomý partner se žoviálně opírá o stoličku, nadřazeně gestikuluje, nohy má od sebe a ovládá větší teritorium než jeho partner.

Člověk se odvrací od toho, koho nemá rád, kdo je mu nesympatický. Ťuká prsty po stole, pokud je nervózní a prchlivý.

Plachý člověk si strká prsty za límec košile. Muž si upravuje kravatu, pokud se chce zalíbit ženě, žena si v daném případě upravuje vlasy.

Dotyk a kontakt rukou (haptika)

Dotyková komunikace je snad nejzákladnější formou dorozumívání mezi lidmi, je mnohovýznamová, a proto někdy těžce čitelná. Zabývá se jí haptika (řec. *haptein* – *dotýkat se*).

Dotyk se realizuje hmatem. Hmat je v podstatě stimulace milionů smyslových receptorů, zakončených v kůži. Hmat je po zraku druhým nejcitlivějším orgánem člověka, má větší informační schopnost než sluch (u slepých nahrazuje čtení). Děti mají šestnásobně větší citlivost hmatu než dospělí (zvláště staří).

Muži poskytují více dotyků, ženy je více přijímají. Na veřejnosti se častěji líbají ženy než muži, děti mají raději dotyky žen než mužů (pohlazení). Ženy uplatňují sebehaptiku více než muži (úpravě tváře, účesu, kontrole oděvu i jako projevu nervozity), haptiku vnímají jinak než muži.

Extroverti a lidé přátelského ducha se rádi dotýkají druhých a mají radost z dotyku druhých. Nejčastější formou dotyku je objetí (přátelství, útěcha, upokojení, pozdrav).

Jako první se může dotknout partnera žena, nikdy tomu nemá být naopak. U lidí, kteří dotyky rádi nemají, převládá úzkost. U opuštěných dětí panuje doslova hlad po dotyku. Sociální zónu dotyku využívají lidé na veřejnosti (podání ruky, objetí jako forma pozdravu aj.).

- Zvláštní pozornost zasluhuje **podání ruky**.

Má dlouhou historii, bývalo jen výsadou mužů (v Římě to byl znak dohody mezi muži, ve středověku ubezpečení o nepoužití zbraně atp.). Stisk ruky symbolizoval dobrý úmysl. Podání ženské ruky znamenalo výzvu k polibku ruky.

První stisk ruky je důležitý pro celý další průběh rozhovoru. Napovídá mnoho o povaze a sklonech partnera. Energický stisk ruky je znakem otevřené, vitální a optimistické povahy, slabý stisk znakem osamělosti a bázlivosti. Měkká ruka (tzv. *leklá ryba*) vyvolává v partnerovi negativní pocity. Ruka podávaná shora dolů je znakem nadřazenosti a sebevědomí. Ten, kdo podává jen prsty, je chladný, má sklony k vypočítavosti. Norové a Švédové si nepodávají běžně ruku při každodenním setkání.

Sebehaptické je držení prstu jedné ruky prsty druhé ruky (člověk hledá oporu), překřížení malíčků a bezmocné položení rukou v klíně (znak nejistoty), stříška (tzv. věžička) z prstů obou rukou je výrazem soustředění, ale i nadřazenosti, pomalé tření dlaní znamená rozmýšlení.

II. Domlouváme se řečí slov a řečí těla

Kontakt dotykem závisí na kontextu, situaci, ale i na konvenci, úzu, tradici a zvyklosti. Buďme přirození, nezakládejme ruce na hrudníku, neuzavíráte se přece komunikaci. Ruce leží volně podél těla, dlaněmi mírně vzhůru, vstřícně, otevřeně, přirozeně a uvolněně.

Gesta a jejich čtení

Studium neverbálních projevů se zabývá tím, že většina lidí se při rozhovoru s ostatními soustředí na svůj verbální projev, zvláště na hlas, ale nedbá na vlastní gesta a mimiku. Protikladnost je natolik zjevná, že může signalizovat neúspěšnost jednání, lež atp. ve výpovědi partnera. Důvěryhodnost obchodního jednání byla ověřována pomocí skrytých kamer a prostřednictvím testů.

Neverbální signály při jednání je třeba **vnímat komplexně**: vnímat a chápat řeč pohledů, pohybů, mimiky, tónu hlasu, křížení nohou, držení těla atp. Čtení gest závisí na konkrétní situaci.

- Např. ruce zkřížené na prsou a nohy zaklesnuté v kolenou mohou znamenat pouze ohrožení chladem (při čekání v sychravém počasí na autobus). Ale v obchodním jednání jsou signálem toho, že partner zaujal vůči nabídce nepřátelský postoj.
- Pro zkušené obchodníky, herce, učitele, manažery, řečníky nebo tlumočníky má komunikace beze slov důležitý význam – informuje, co můžeme od partnera očekávat, například:
 - a) silně nadřazený jedinec máchá tzv. kantorským gestem (sevrená dlaň a vztyčený ukazováček),
 - b) vstřícný postoj naznačují otevřené dlaně v rozevřené náruči,
 - c) sepnuté ruce vyjadřují záporný postoj nebo frustraci – partner je nedůvěřivý, obtížně se s ním jedná, je nejistý (ruce jsou obranná bariéra),
 - d) zakrývání úst rukou a dotyky nosu signalizují, že partner neříká pravdu,
 - e) stříška z prstů je projevem silného sebevědomí nebo vztahu nadřazenosti (osoba dává najevo, že ví vše, je arogantní). Ovšem nemusí to být vždy jen negativní projev, osoba může být jen sebevědomá,

- f) zkřížené ruce a noha zaklesnutá přes nohu neznamenají projev nepřátelství, ale jisté defenzívy (obvykle u lidí nejistých v cizí společnosti) atp.
- g) kontakt podáním ruky navíc s úsměvným pohledem budí sympatie vůči druhému atp.

Zdálo by se tedy, že není nic jednoduššího, než se naučit tomu, jak číst gesta v obchodním jednání. Přesvědčíme se ovšem, že tomu tak vždy není. Gestikulace se kombinuje s dalšími projevy řeči těla. S mimikou a pohledem očí.

Partneři, image a vcítění (tzv. empatie)

Komunikační proces je ovlivňován charakterem partnerského vztahu. Přátelský kontakt se projevuje na neformální verbální a neverbální komunikaci, avšak často i mezi dobře známými partnery dochází k **tzv. diplomatické lži** (např. odpověď na otázku po zdraví partnera nás vlastně nezajímá... slíbíme telefonát, ale už se neozveme atp.).

Dlouhodobější komunikace má za následek, že si partneři na sebe zvyknou a jejich dorozumívací kódy se vzájemně přiblíží, což opět zkvalitňuje partnerské vztahy. Kvalitu komunikace ovlivňuje i intelektuální vyspělost a vzdělání partnerů. Slova mohou být povětšinou i cizí a styl bohatší. Dlouhodobé zaměstnání zanechává v komunikaci člověka stopy v jeho verbálním i neverbálním chování (nejvýznamněji ve slangu a gestikulaci). Mechanismy chování přenáší člověk i do soukromí a povolání. Mohou člověka i deformovat, což se projeví během samotné komunikace (hudebník vždy lépe slyší, malíř vidí, tlumočnick vnímá mnohé skutečnosti jako impuls ke zprostředkování atp.).

Sociálně výše postavený partner působí relaxovaně, má širokou gestikulaci, málo úsměvů, ovládá prostor kolem sebe, první využívá kontakt dotykem, hlas má hlouběji položený, zvučnější, s jasnou artikulací dosahuje více. Pozornost partnerů rozhovoru bývá více soustředěna na řečníka než na tlumočnicka, ačkoliv nakonec jen díky němu lze řečníkům rozumět. Tlumočnick/tlumočnice tak sice zůstávají díky své „neautorské promluvě“ jakoby v pozadí, ačkoliv hlas tlumočnicků musejí bedlivě vnímat v podstatě všichni účastníci rozhovoru.

Existují rozdíly v komunikaci mezi chováním mužů a žen: muži užívají méně mimiiky, úsměvů, pohledů, emocionalitu, expresivních gest a vedou méně osobních rozhovorů než ženy. Užívají však větší vzdálenost od partnera než ženy: vypadá to, jako by mužský způsob komunikace byl méně společenský. Protože však společnost ote-

II. Domlouváme se řečí slov a řečí těla

vřenost a emocionalitu žen nerespektuje, v současnosti si ženy začínají v zaměstnání osvojovat některé typické prvky komunikace mezi muži. V komunikaci s partnerem opačného pohlaví někdy přebírá komunikant podvědomě chování druhého.

- **Temperament a charakterové vlastnosti** ovlivňují komunikaci:

Gestikulace a spád řeči choleriků a sangviniků je prudší než melancholiků a flegmatiků. Stupeň tělesné a duševní pohody má vliv na výběr slov, stylistiku projevu, délku repliky a na tempo řeči.

Komunikaci ovlivňuje i náboženské a morální založení partnerů. Na kvalitu komunikace má vliv zvláště **empatie (vcítění)**. Umění vžít se do jiného člověka souvisí s životními zkušenostmi (lépe se vžije do situace ten, kdo něco podobného prožil). Při sympatii nejde o vědomou snahu pochopit druhého. Pozitivně v partnerské komunikaci působí rodinná atmosféra, založená na harmonických vztazích.

Komunikaci ovlivňuje i vyslovená antipatie nebo apatie partnera.

Řeč barev a vůní (olfaktorika)

Věk barevného filmu a televize prokázal, oč hlubší vnímání poskytuje člověku barevná obrazovka ve srovnání s černobílou, barevná fotografie časopisu ve srovnání s černobílou fotografií novin atp. Komunikant vnímá samozřejmě přinejmenším to, zda jeho partner při řeči zbledne nebo zčervená.

Barva je nositelem funkce a estetické hodnoty, má vliv na fyzické, fyziologické a psychické procesy člověka. Již malé dítě reaguje na to, když jeho kamarád při řeči zrudne. Každý člověk má pak své oblíbené barvy. Děti předškolního věku dávají přednost barvě červené, žluté a modré. Vůní ve spojení s komunikací se zabývá olfaktorika (lat. *olfactus* – čich).

Člověk může přikládat barvám a vůním význam i s ohledem na vlastní náladu, ale i na módu a společenský úzus: na důležité jednání se obvykle volí barvy a vůně tlučené, nikoliv vyzývavé.

- **Symbolika barev**

Během historického vývoje se v závislosti na kultuře, která člověka obklopuje, měnily i fixovaly symboly barev. V renesanci se uplatňovala symbolika barev v označování erbů, v současnosti existuje symbolika kontinentálních a regionálních rozdílů

na vlajkách (např. v Evropě převládá kombinace červeno-modro-bílá, na severu modrá, na jihu i zelená). Olympijská vlajka symbolizuje v modré barvě Evropu (černá barva symbolizuje Afriku, červená Ameriku, žlutá Asii, zelená Austrálii).

V naší kultuře symbolizuje žlutá optimismus, mladost, konvenčně žárlivost a mají ji rádi komunikabilní, vitální lidé. Růžová je znakem něhy a lásky (pro živé typy lidí, užívá se i ve spojení „růžové brýle“), fialová barva značí tajemnost, magičnost, touhu a smutek (pro citlivé a cílevědomé lidi), modrá barva víru a cudnost, solidnost, konzervativnost (pro romantiky a melancholiky, tiší bolest, vyvolává pocit chladu a je známa ze spojení „modrá krev“, „modré ponděli“. Zelená barva symbolizuje naději, uklidňuje, je ve spojení „zelenáč“, „být zelený zlostí“ a je v oblíbě u lidí přímočarých, otevřených a skromných atp. Člověka ovlivňuje barva podvědomě, tatáž barva může jednoho uklidňovat, jiného dráždit.

- **Vůně**

Již kojenec podvědomě komunikuje s matkou díky její vůni, čichové signály hrají úlohu v emoční vazbě matky a dítěte. Vůně se odjakživa používala k vyvolávání nálad, předpokládá se, že rozlišujeme přibližně deset tisíc vůní a pachů: podle výzkumu v šestnácti zemích světa je nejpobulárnější vůně banánová, citrónová a vanilková. Pomerančová vůně a vůně růží uspokojuje, lidé dávající přednost orientálním vůním jsou introverti atp. Vůně někdy mluví více než slova, gesta a pohled, působí na komunikaci podvědomě. (Škvareninová, O.: Rečová komunikácia. Bratislava 1994).

V komunikaci s dítětem je úsměvů, vůní a dotyků nejvíce. Schopnost komunikace vzrůstá do věku 20–30 let, tehdy se člověk nejefektivněji dorozumívá. S věkem pomalu klesá rychlost řeči, rychlost reakcí na repliky partnera, délka trvání komunikace i její intenzita. Aktivní slovní zásoba se již nerozšiřuje a po sedmdesátce se u mnoha lidí počet slov používaných v komunikaci dokonce snižuje.

Podle teoretiků neverbální komunikace jen 7 % komunikace patří porozumění verbální řeči, 38 % pochází z tónu hlasu a 55 % ze signálů řeči těla. Většina odborníků se tak domnívá, že jen jedna třetina obsahu běžných rozhovorů je dešifrována ze slov, dvě třetiny prozrazují neverbální signály.

Neverbálně se nedá sdělit pouze **výběr mezi dvěma alternativami a podmíněný vztah** (jestliže A, pak B) a nulová hodnota – nic. Ostatní kvality řeči těla si málokdy uvědomujeme na sobě, pozorujeme je na druhých.

Neškodí proto, jestliže se zaměříme aspoň na některá cvičení.