

Tiziana Bruno, Gregor Adamczyk

Řeč těla

*Jak neverbálně působit na druhé
a rozumět řeči těla*



Poradce
ro praxi



Poradce
ro praxi

Tiziana Bruno, Gregor Adamczyk

Řeč těla



*Jak neverbálně působit na druhé
a rozumět řeči těla*

Grada Publishing

Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblasti komunikace, rozvoje osobnosti, budování kariéry a vedení lidí. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, například lektorům, koučům, manažerům či personalistům, tak všem ostatním, kteří chtějí zlepšit své komunikační a jiné dovednosti.

Tiziana Bruno / Gregor Adamczyk

Řeč těla

Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

DOTISK 2012, 2011, 2008, 2007, 2006

Licensed edition by the Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Branch München, Federal Republic of Germany, 2004.

Lizenzausgabe der Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Niederlassung München, Bundesrepublik Deutschland, 2004.

Přeloženo z německého originálu *Körpersprache*, vydaného nakladatelstvím Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Mnichov, Německo, v roce 2004.

© 2004, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Niederlassung Planegg b. München

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

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

www.grada.cz

jako svou 2290. publikaci

Překlad Iva Michňová

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 112

První vydání, Praha 2005

Vytiskla Tiskárna PROTISK, s.r.o., České Budějovice

Translation © Grada Publishing, a.s., 2005

Cover Photo © profimedia.cz/CORBIS, 2005

ISBN 978-80-247-1313-7

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8797-8 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8798-5 (ve formátu EPUB)

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Obsah

O autorech	9
Předmluva	11
1. kapitola	
Co je řeč těla?	13
1.1 Upřímná řeč	15
<i>Vliv řeči těla</i>	15
<i>Síla prvního dojmu</i>	16
1.2 Co znamená rozumět řeči těla?	17
<i>Vidět celého člověka</i>	17
<i>Ohled na konkrétní situaci</i>	18
<i>Změna perspektivy</i>	19
<i>Cyklus řeči těla</i>	19
1.3 Nejčastější otázky týkající se řeči těla	20
2. kapitola	
Jak rozumět signálům řeči těla	23
2.1 Držení těla a způsob chůze	25
<i>Držení těla</i>	25
<i>Druhy chůze</i>	31
2.2 Mimika	32
<i>Ústa a rty</i>	32
<i>Oči</i>	33
2.3 Gestikulace	36
<i>Pozdrav – převaha ruky</i>	37
<i>Význam gest</i>	39
2.4 Hlas a intonace	45
<i>Hlas a nálada</i>	45
2.5 Status	46
<i>Vysoký a nízký status</i>	47
<i>Zaujmout správný status</i>	47
<i>Jak rozeznat status</i>	48
<i>Přiměřený status</i>	49

	<i>Proč je tak obtížná orientace na zákazníka</i>	50
	<i>Ženy a muži</i>	51
2.6	Teritoria	52
	<i>Odstup a blízkost</i>	52
2.7	Tělesné typy	54
	<i>Dominantní typ</i>	54
	<i>Pečlivý typ</i>	55
	<i>Podnikavý typ</i>	55
	<i>Kontaktní typ</i>	56
	<i>Plachý typ</i>	57

3. kapitola

Autentické vystupování – učíme se od úspěšných herců 59

3.1	Zaujmout prostor a být přítomen	61
	<i>Jak to dělají herci</i>	61
	<i>Jak získat výraz</i>	62
3.2	Změna rolí	63
3.3	Odhalit motiv a vnitřní postoj	64
	<i>Souhra mezi vnitřkem a vnějškem</i>	65
3.4	Nemějte strach z emocí	66

4. kapitola

Jak cíleně používat řeč těla 69

4.1	Přijímací pohovor	71
	<i>Co můžete udělat jako uchazeč</i>	71
	<i>Z pohledu řídicího pracovníka</i>	74
4.2	Mezi nadřízeným a podřízeným	75
	<i>Co můžete udělat jako nadřízený?</i>	76
	<i>Mít dobrý postoj jako pracovník</i>	77
4.3	Mezi kolegy	78
	<i>Řeč těla jako orientace</i>	78
	<i>Skupiny</i>	79
	<i>Vnímání konfliktů v týmu</i>	80
	<i>Jak udržovat kolegy „od těla“</i>	81
4.4	Porady	82
	<i>Posílit vnímání neviditelných sítí</i>	82
	<i>Na poradě</i>	83
4.5	Když prezentujete	84
	<i>Jasně vystoupení</i>	84

<i>Co dělat proti trémě?</i>	85
<i>Na jevišti</i>	86
<i>Na konci přednášky</i>	90
4.6 Při prodeji a jednání	90
<i>Orientovat se na zákazníka</i>	90
<i>Umění nenásilně prodávat</i>	92
<i>Berte ohled na různé tělesné typy</i>	94
5. kapitola	
Cvičení	97
5.1 Vnímání řeči těla ostatních	99
5.2 Dýchání	99
<i>Jak dýchat zhluboka a rovnoměrně</i>	99
<i>Pořádně se nadechnout</i>	100
5.3 Uvolnění a povolení napětí	100
<i>Kroužení hlavou</i>	100
<i>Kočka</i>	101
5.4 Hlas	102
<i>Jak mluvit přirozeným hlasem</i>	102
<i>Otevření rezonačních dutin pomocí samohlásek</i>	102
5.5 Před vystoupením	103
<i>Paříž – Dakar</i>	103
<i>Vnímání těla a prostoru</i>	104
<i>Dr. Jekyll a Mr. Hyde</i>	104
Doporučená literatura	106
Knihy z edice Poradce pro praxi	108

O autorech

Tiziana Bruno

Herečka, školitelka a moderátorka „divadla pro podniky“ VitaminT4change, které získalo v roce 2002 v Německu Mezinárodní cenu za školení a bylo vyznamenáno zlatou medailí v kategorii Prodej. Je členkou týmu školitelů „Manager of Business-Entertainment“, který nabízí vzdělávání pro poradce a školitele.

www.vitaminT4change.de
tiziana.bruno@vitaminT4change.de

Gregor Adamczyk

Divadelní režisér a scénárista, pracoval mj. v městském divadle v Mnichově a pro televizní stanici ARD a SWR. Od roku 1996 realizuje divadelní projekty pro podniky a inscenace akcí a prezentací, působí jako školitel na volné noze.

www.plotpoint1.de
gadamczyk@gmx.net

Předmluva

Řeč těla – jistě, to znamená usmívat se a dávat pozor, jestli správně stojím a takové ty věci – to je běžný předsudek. Pak ale najednou nedostanete nějakou práci, přestože máte tu nejlepší kvalifikaci, nový šéf je vám prostě nesympatický a vy nevíte proč, při rozhovoru s kolegou máte pocit, že mluvíte do zdi...

Řeč těla je jedním z posledních tajemství našeho materialisticky orientovaného pracovního prostředí. Neboť nikdo nemůže jednat nezávisle na svém těle. Tělo vyjadřuje, co jsme a zachycuje náš vztah ke světu. Proto dennodenně zcela samozřejmě používáme řeč těla, ale často podceňujeme její vliv. Řeč těla nám prozradí o vnitřním postoji člověka více než jeho slova. Když vnímáte a interpretujete signály těla svého partnera, dokážete lépe porozumět sami sobě i ostatním, vhodně reagovat a pozitivně ovlivňovat svá setkání s okolím.

V této knize se naučíte interpretovat a vnímat signály řeči těla a také je v pracovních situacích cíleně používat. Dozvíte se, co se skrývá za úspěchem herců a co z toho můžete při svých vystoupeních v profesním životě sami využít, abyste působili autenticky a přesvědčivě.

Tiziana Bruno a Gregor Adamczyk

1

Co je řeč těla?

Řeč těla má nad námi větší moc, než si myslíme – její vliv často podceňujeme. Proč? Protože jí vnímáme a používáme podvědomě. Podobně jako u mluvené řeči se však můžeme řeč těla naučit vědomě vnímat a porozumět jí.

1.1 Upřímná řeč



Příklad Poselství do prázdna

Pan Pecka, dlouholetý vedoucí pracovník ve vysoké funkci, pronáší proslov před svými spolupracovníky. Jde o velmi důležitý projekt: mají se zavádět nové organizační struktury a mají se slučovat některé úrovně dosavadní hierarchie. Obsah toho, co říká, zní logicky a i jeho prezentace na fóliích je připravená perfektně.

Když mluví, má založené ruce, stále vytahuje ramena nahoru a nehne se z místa. Jeho hlas zní monotónně a upřeně se dívá jedním směrem. Spolupracovníci sledují jeho výklad, ale neoslovuje je. Opírají se, mají založené ruce, kriticky sklánějí hlavu a mračí se.

Během prezentace a ještě několik dalších dní má pan Pecka pocit, že jeho poselství nemělo mezi spolupracovníky žádaný ohlas. Když pak zavádění nových struktur postupuje velmi rozvláčně, má pan Pecka obavy o úspěch projektu a ptá se sám sebe: „Co jsem udělal špatně? Přehlédl jsem něco?“

Vliv řeči těla

Pan Pecka podcenil řeč těla. Ačkoliv byl pro něj obsah jeho slov velmi důležitý a měl svou řeč velmi dobře připravenou, jeho tělo vysílalo zcela jiné signály. Držení těla vyzařovalo uzavřenost, jeho gesta byla úsporná a neshodovala se s prezentovanými změnami. Nevyjadřovala ani ochotu podstoupit určité riziko nebo nadšení. Pan Pecka působil strojeně a jakoby bez energie. Spolupracovníci neměli dobrý pocit. Získali dojem, že si pan Pecka sám za změnami nestojí. Držení těla a gesta spolupracovníků vyjadřovala všechno možné, jen ne zvědavost a pozornost. Kdyby pan Pecka uměl interpretovat řeč těla svých spolupracovníků, mohl na ni zareagovat.



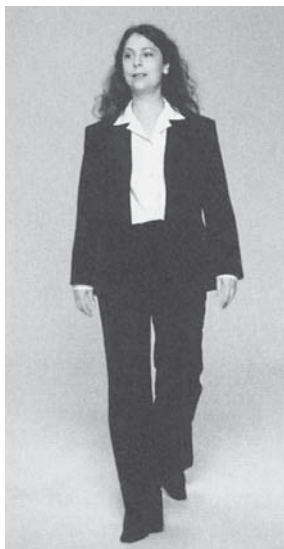
Řeč těla často vypovídá o emocích a vnitřních postojích člověka více než mluvená řeč.

Řeč těla je naším prvním a upřímným projevem. Jakmile se naučíme zacházet se slovy, vědomě již řeči těla nepřikládáme větší význam. Ale naše prvotní řeč je mnohem mocnější, než si myslíme. Nelze ji potlačit a na netrévaného pozorovatele působí silněji než slova. Ovšem zkušenému pozorovateli o nás může mnohé prozradit.

Psycholog Albert Mehrabian při svém vědeckém výzkumu zjistil, na jakých faktorech závisí účinek mluveného sdělení. Jsou tři: obsah sdělení s podílem 7 %, řeč těla s podílem 55 %, hlas a technika mluvení s podílem 38 %. Tento překvapivý výsledek ukazuje, jaký vliv mají projevy řeči těla v mezilidských kontaktech.

Síla prvního dojmu

Představte si, že do místnosti vstoupí člověk, kterého osobně neznáte. Pozdravíte se, prohodíte několik vět a posadíte se. Od vašeho setkání uplynulo teprve několik sekund, ale tyto sekundy byly velmi důležité.



- ▶▶ Jaký je člověk, který vstoupil do místnosti? Sebevědomý nebo spíše nejistý?
- ▶▶ Usmíval se nebo se ještě mračil kvůli svému posledním telefonátu?
- ▶▶ Jak na vás působil?

Toto a ještě mnohem více vnímáme v prvních momentech každého setkání. Intuitivně vnímáme u ostatních vzhled, oblečení, mimiku, držení těla nebo zabarvení hlasu. Před mnoha tisíci lety byl tento první dojem velmi důležitý, neboť lidé museli v tomto okamžiku ihned odhadnout, zda mohou cizímu člověku důvěřovat. Od té doby se v podstatě nic nezměnilo. Komunikační technologie sice zaznamenaly značný pokrok – už se nemusíme znát osobně, abychom si mohli vyměňovat informace, ale při bezprostředním setkání může sehrát

první dojem (a to nejen z prvního momentu, ale z celého prvního setkání) důležitou, někdy i osudnou roli.



Příklad Nepřesvědčivý první dojem

Pan Vinický je schopný zástupce pojišťovny a navštíví nového zákazníka, pana Stavinohu. Pan Vinický v poslední době hodně pracoval, působí vyčerpaně a podrážděně. Při rozhovoru se zákazníkem pořádně neposlouchá, nervózně posedává na židli a když mluví, tak rozmáchle a hekticky gesti-

kuluje. Nakonec se ve spěchu rozloučí. Ačkoli dostal pan Stavinoha všechny informace, které potřeboval, zjevně se při setkání necítil dobře, ale neví proč. Jedno však ví jistě: u pana Vinického žádné pojištění neuzavře.

Na prvním dojmu při běžném pracovním setkání často záleží: při konkurzu na nové místo, při prvním kontaktu se zákazníkem nebo začínáme-li pracovat v novém podniku nebo týmu. Signály řeči těla nám poskytují při těchto prvních setkáních základní orientaci. Pokud budete na jedné straně tyto signály u ostatních vnímat a správně interpretovat a na druhé straně budete posilovat uvědomování si vlastních signálů, nebudete moci prvního dojmu vydání napospas, ale můžete jej vědomě ovlivňovat. První moment je zde nejdůležitější – protože to, zda někdo vstupuje nejistě, usmívá se nebo se mračí, často určuje směr celého zbývajících setkání.



Při prvním setkání máte o svém protějšku jen málo informací a ještě jste si nevytvořili vzájemný vztah. Řeč těla vám pomáhá při základní orientaci.

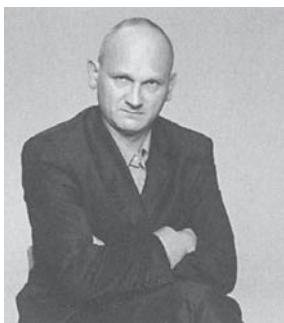
1.2 Co znamená rozumět řeči těla?

Řeč těla je podceňovanou součástí komunikace. Pokud se zdokonalíte ve vnímání řeči těla ostatních, brzy zjistíte, že výraz těla může prozradit o vnitřním světě toho druhého velmi mnoho. Řeč těla vypovídá o tom, co není vidět a co se neříká, tedy o myšlenkách, motivech a postojích.

Vidět celého člověka

Neměli byste však podlehnout svodům čarodějnického učně, jenž si myslí, že zná kouzlo, jehož pomocí lze s jistotou poznat, co se v lidech skrývá. Spíše si uvědomte, že každý člověk je z hlediska pohybů jedinečný a souhra psychických a fyzických vyjadřovacích forem je komplexní. Chceme-li tedy řeči těla rozumět, nemůžeme posuzovat celého člověka podle jediného signálu.

Vyjadřovací formy řeči těla jsou komplexní. Gesto nebo pohled lze pochopit jen tehdy, pokud je uvedeme do vztahu s ostatními signály, které pozorujeme: souhrn gest, nejrůznějšího držení těla a dynamika pohybů vytvářejí celek. Proto také hovoříme o řeči těla. Stejně jako mluvená řeč se totiž v přeneseném smyslu skládá ze slov, vět, pauz a mnoha dalších prvků.



Pokusíme se to názorně vysvětlit na příkladu proslulých založených rukou. Nevnímáme snad negativně, když partner sedí proti nám právě tímto způsobem? Podívejte se na fotografie – jak na vás působí tento člověk?

Na obrázku vlevo působí nepřátelsky, vpravo spíše vesele, téměř šibalsky, v každém případě nikoliv nesympaticky? Vidíte, že založené ruce na nás působí pouze v kontextu s držením těla a mimikou – a pak mohou působit naprosto rozdílně.

Ohled na konkrétní situaci

Stejně jako rozmanitost výrazu těla je komplexní i souhra těla a situace. Záleží vždy na tom, kde a kdy se setkáváme. Je to brzy ráno nebo pozdě večer? Jsme u někoho na návštěvě nebo přijímáme někoho na svém vlastním „území“, ve své kanceláři? Nebo se snad setkání koná na neutrální půdě, třeba při obchodním obědě v restauraci? Známe se navzájem již déle, můžeme být dokonce neformální, nebo se setkáváme poprvé a jedná se o perspektivní prezentaci výrobku, či snad o tvrdé vyjednávání?

Lidé jednájí různě – v závislosti na předpokladech, vlivech a cílech situace. Proto byste se měli vždy snažit chápat partnerovo gesto nebo jeho držení těla v souladu s příslušnou situací.



Příklad Zkřížené ruce

Polovina prosince. Členové projektové skupiny „Zvýšení orientace na zákazníka“ diskutují o dalším postupu. Paní Správcová, vedoucí týmu, sedí mezi ostatními mírně schoulená a se zkříženými rukama.

Rozhovor mezi kolegy. Nadřízený paní Správcové s ní hovoří o vážnoucím postupu projektu. Paní Správcová sedí proti němu se zkříženými rukama a nehne ani brvou.

Prezentace projektu v podniku. Paní Správcová představila úspěšné dokončení projektu. Dlouhodobý projekt dopadl výborně, sklízí od kolegů a nadřízených mnoho chvály. Spokojeně se opírá se zkříženými rukama.

Tři situace, tři různé příležitosti zkřížit ruce: paní Správcové je zima, odmítá kritiku nebo má radost. Pokaždé však používá stejné gesto.



Před interpretací jednotlivého gesta nezapomeňte: často se jeho význam projevuje až v souvislosti s ostatními gesty a s danou situací.

Co je řeč těla?

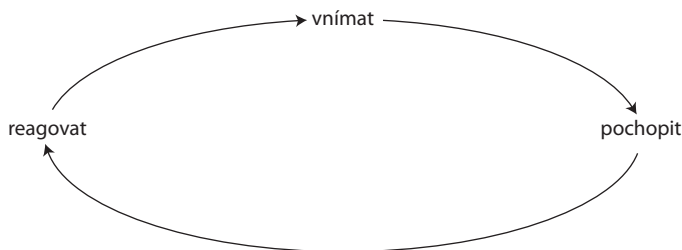
Změna perspektivy

Rozumět signálům řeči těla tedy znamená změnit perspektivu vlastního pohledu. Několik triků řeči těla, které mohou pomoci uzavřít obchod nebo lépe motivovat spolupracovníky, nemá takový význam jako změna úhlu pohledu. Pokud zdokonalíte své vnímání a zároveň si uvědomíte širokou paletu důvodů lidského pohybu a způsobů vyjadřování, budete umět lidi pozorovat a lépe odhadovat. Samozřejmě budete vnímavější i vůči vlastní řeči těla a budete ji moci autenticky a přesvědčivě používat.

Cyklus řeči těla

Umět vnímat a interpretovat řeč těla je užitečné proto, abychom dokázali lépe pochopit lidi a nejrůznější situace. Pak můžeme reagovat, případně můžeme situaci změnit a zase vnímat změněnou situaci. Uzavírá se tím cyklus akce a reakce:

1. vnímání signálů těla,
2. pochopení vysílaných signálů,
3. reakce na signály,
4. vnímání změněné situace.



Znalost tohoto cyklu nám umožňuje, abychom mohli být sami aktivní a nebyli vydání řeči těla napospas.

To znamená: můžeme aktivně (a ne jako dosud nevědomky) vnímat signály ostatních. Porovnáváme je s vášním pocitem, který jsme často získali již na začátku setkání. Porovnáme je s ostatními signály řeči těla a s informacemi o dané situaci. To nám umožňuje rozumět signálům řeči těla. Díky cenným informacím, které nám tímto způsobem poskytuje výraz těla našeho partnera, můžete příslušně reagovat – tím, že se znovu zeptáte nebo budete korigovat svou vlastní řeč těla, případně to, co říkáte, a problematickou situaci například změníte. Jak na to, se dozvíte na straně 30 a v kapitole „Jak cíleně používat řeč těla“ od strany 69.

Samozřejmě vám pochopení signálů řeči těla a jejich působení také umožní vědomě používat vlastní řeč těla a posílit nebo změnit tak účinek vašich slov na ostatní – ať už při přijímacích pohovorech, při přednáškách nebo při důležitých diskusích a rozhovorech.

1.3 Nejčastější otázky týkající se řeči těla

Mohu prostřednictvím řeči těla manipulovat ostatními?

Ano. Řeč těla je řečí. Stejně jako můžete manipulovat slovy, můžete manipulovat i se signály řeči těla. Musíte se sami rozhodnout, k jakým účelům chcete řeč těla využívat. Vždy však existuje nebezpečí, že ostatní vaše úmysly prohlédnou.

Mohu se bránit proti manipulaci?

Manipulace prostřednictvím řeči těla probíhá zejména v emocionální rovině: například chceme nastolit blízký a důvěrný vztah, předstírat otevřenost nebo suverenitu. Pokud začnete partnera podezřívat, že vámi chce