

Monika Matschnig

# ÚSPĚŠNÁ TŘEČ TĚLA

Není rozhodující, co říkáme,  
ale jak to říkáme





Monika Matschnig

# ÚSPĚŠNÁ TŘEČ TELA

Není rozhodující, co říkáme,  
ale jak to říkáme



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

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

**Monika Matschnig**

## **Úspěšná řeč těla**

**Není rozhodující, co říkáme, ale jak to říkáme**

Přeloženo z německého originálu knihy Moniky Matschnig *Körpersprache. Macht. Erfolg.*, vydaného nakladatelstvím GABAL Verlag GmbH, Offenbach, Německo, 2019.

Copyright © 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 7548. publikaci

Překlad Tomáš Mach

Odpovědná redaktorka Mgr. Hana Borovská, Ph.D.

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Fotografie Katrin Bernhard, Neufahrn

Počet stran 216

První vydání, Praha 2020

Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2020

ISBN 978-80-271-1495-5 (ePub)

ISBN 978-80-271-1494-8 (pdf)

ISBN 978-80-271-2894-5 (print)

# Obsah

<b>O autorce</b> .....	7
<b>Předmluva</b> .....	9
<b>1. Na úvod: Řeč těla má velkou moc</b> .....	11
1.1 Každé tělo mluví jinak .....	11
1.2 Jak přesvědčit druhé řečí těla .....	14
1.3 Jak správně číst řeč těla .....	17
1.4 Bonus: Digitální řeč těla pro sociální média .....	42
<b>2. Řeč těla u přijímacího pohovoru</b> .....	45
2.1 Dobrá příprava – základ úspěchu .....	45
2.2 První dojem je nejdůležitější .....	52
2.3 Získejte si sympatie .....	58
2.4 Bonus: Dokonalá fotka pro žádost o místo a do profilu na sociálních médiích .....	71
<b>3. Řeč těla mezi kolegy v práci</b> .....	74
3.1 Komunikace bez hierarchie .....	74
3.2 Týmová práce – jde to i beze slov .....	85
3.3 Jednoznačná gesta a jasná mimika .....	91
3.4 Bonus: Informačně bohatá jízda výtahem .....	100
3.5 Mužská a ženská řeč těla .....	102
3.6 Obhajoba ženské řeči těla .....	107
3.7 Bonus: Šaty dělají člověka .....	113
<b>4. Řeč těla při prezentaci</b> .....	116
4.1 Buďte přesvědčiví od samého začátku .....	117
4.2 Ukažte se v příznivém světle .....	118

4.3	Tréma není nepřítel .....	125
4.4	Jak na perfektní přednášku .....	132
4.5	Bonus: Jak pracovat s projektorem, laserovým ukazovátkem apod. ....	137
<b>5.</b>	<b>Řeč těla při obchodním rozhovoru .....</b>	<b>143</b>
5.1	Umění prodeje .....	143
5.2	Statusové myšlení – malý mocenský prostředek k dosažení úspěchu .....	147
5.3	Správná gesta pro hmatatelný úspěch .....	149
5.4	Bonus: Držení těla při sezení .....	151
<b>6.</b>	<b>Řeč těla úspěšných řídicích pracovníků .....</b>	<b>154</b>
6.1	Řídící pracovníci dneška .....	154
6.2	Sebereflexe – cesta k nalezení vlastní role .....	158
6.3	Vést znamená adekvátně komunikovat .....	160
6.4	Bonus: Charisma – podmaňující vyzářování zesilující úspěch .....	172
<b>7.</b>	<b>Mezinárodní řeč těla .....</b>	<b>182</b>
7.1	Jak sebevědomě vystupovat kdekoli na zeměkouli .....	182
7.2	První úskalí – pozdrav .....	188
7.3	Jiný kraj, jiný signál .....	192
7.4	Bonus: Nejdůležitější pravidla obchodování na všech kontinentech .....	207
	<b>Doporučená literatura .....</b>	<b>212</b>

## O autorce

Monika Matschnig žije to, co vyučuje. Bývalá vrcholová sportovkyně a diplomovaná psycholožka je přední odbornicí na řeč těla a svými přednáškami o neverbální komunikaci s názvem *Wirkung. Immer. Überall.* (Zapůsobit – vždy a všude), které pořádá již více než patnáct let, dosáhla mezinárodního úspěchu a byla mnohokrát oceněna. Ročně absolvuje zhruba stovku přednášek a pořádá semináře, na kterých učí, jak lépe působit na druhé. Na jejích seminářích se každý může naučit excelentnímu vystupování. Za úspěch vděčí své výmluvnosti, inovativní didaktice a v neposlední řadě i fundovaným odborným znalostem. Působí jako docentka na několika univerzitách a je oblíbeným hostem televizních talk show. Její vtipné analýzy prominentů, politiků a vrcholných manažerů jsou oceňované a současně obávané. Mezi její klienty patří firmy, manažeři, vedoucí pracovníci a ostatní zájemci, kteří chtějí zlepšit své působení na druhé.





# Předmluva

„Umět zapůsobit na druhé je důležitější než odborné znalosti – forma je důležitější než obsah.“ Když na úvod své přednášky pronesu tato slova, posluchači na mě většinou vykulí oči a já z jejich tváří mohu vyčíst jistou dávku skepse. Nejraději by se mě zeptali: „Copak obsah už vůbec není důležitý?“ Moje odpověď je jednoznačná: „Není!“ Přirozeně že to, o čem mluvíme a co prezentujeme, je důležité, a v mnoha situacích dokonce důležitější než kdy dřív. Ale způsob, jakým o tom mluvíme, dnes hraje velmi důležitou roli. Pokud totiž nedokážeme vzbudit dobrý dojem, neumíme řečí svého těla působit přesvědčivě a vhodně reagovat na signály našeho protějšku, pak nám nepomůže ani sebelepší obsah. Proč? Protože když nevzbuzujeme dobrý dojem, nikdo se na nás nedívá ani nás nikdo neposlouchá. Jinak řečeno: Řeč těla je dnes mnohem důležitější než mluvené slovo, neboť vytváří spojení s druhými lidmi i přes jazykové bariéry a rozhoduje o tom, zda bude člověk druhému důvěřovat či nikoli.

Tématem řeči těla, působením na druhé a sebe prezentací se zabývám už více než 20 let. V této knize bych se s vámi chtěla podělit o své poznatky a zkušenosti a ukázat vám, jak i vy můžete působit v různých situacích sebevědomě, a naučit vás rozumět řeč těla druhých.

Tato knížka vám může dobře posloužit prakticky ve všech oblastech moderního profesního života – ať už se jedná o úskalí přijímacího pohovoru, nebo o možnosti a rizika verbální a neverbální komunikace s kolegy. Naučíte se, jak sebe sami a to, co chcete sdělit, prezentovat v tom nejlepší světlo a jak optimálně rozvíjet neverbální slovník při obchodních jednáních a prodejních rozhovorech. Ukážeme si, jak se to má s řečí těla úspěšných vedoucích pracovníků a jak udělat dobrý dojem i na mezinárodní scéně.

Něco znát ale ještě neznamená, že to člověk také hned umí. V knížce proto najdete cvičení, praktické příklady, tipy a triky, které je třeba

vyzkoušet a procvičovat. Naučit se správně působit na druhé je náročná, ale velice krásná práce, neboť s trochou péle začnete velice rychle sklízet plody svého pozitivního působení na druhé. Těšte se na změny! Otevřete svoji mysl a ponořte se do fascinujícího světa řeči těla.

Přeji vám příjemné čtení a mnoho úspěchů při aplikování nových poznatků ve vašem profesním životě.

Vaše Monika Matschnig

# Na úvod: Řeč těla má velkou moc

V životě obchodníka jde v podstatě stále jen o jedno – o prodej. Ať už prodáváme služby, výrobky, nebo nápady, vždy je třeba přesvědčit druhého, že danou hmotnou či nehmotnou věc, kterou mu nabízíme, musí bezpodmínečně mít. Jak v něm ale co nejlépe probudit tuto žádostivost? V praxi se můžeme setkat se dvěma hlavními přístupy. Potenciálního zákazníka se snažíme oslovit buď na emocionální, nebo věcné rovině a podle toho volíme odpovídající argumenty.

Vedle těchto dvou možností existuje ještě třetí, perspektivnější přístup. Už dlouho totiž nejde pouze o to, prodat nějaké ženě nebo muži daný výrobek. Dnes jde mnohem častěji o to, prodat dobře svoji osobnost a touto cestou pak realizovat obchody.

Co to ale znamená „dobře se prodat“? A jak toho nejlépe dosáhnout? Odborné kompetence a know-how jsou samozřejmě důležitými předpoklady profesního úspěchu. Kdo neumí své řemeslo, jen těžko přesvědčí druhé o opaku. Avšak v dobách neustále sílícího konkurenčního tlaku ztrácí na důležitosti to, co se prodává, a do popředí se dostává, jak je to nabízeno. Respektive, abychom se vrátili k našemu tématu, jde o to, jak prodejce prezentuje daný výrobek a sebe sama. V ideálním případě dokáže zákazníka přesvědčit již prvním dojmem a tím, jak na zákazníka působí.

## 1.1 Každé tělo mluví jinak

Řeč našeho těla funguje instinktivně, a proto je jedinečná. Všichni sice máme k dispozici jen jeden „slovník“ nonverbálních signálů, gest a mimiky, přesto však každé tělo mluví svým vlastním jazykem. To je dáno hlavně tím, že své tělo používáme jako hláskou troubu. Někdo více,

někdo méně, podle toho, zda má člověk spíše extrovertní nebo introvertní povahu, a podle kulturního prostředí, z jakého pochází.

Svoji řeč těla můžeme samozřejmě optimalizovat. Například se můžeme pokusit trochu oživit svůj zdrženlivý a ostýchavý projev nebo naopak být trochu zdrženlivější, pokud naše tělo obvykle „mluví“ příliš expresivně. Přitom je ale třeba mít stále na paměti, že pokud adaptujeme nebo kopírujeme „cizí“ řeč těla, nijak to nezmění naše působení na druhé a už vůbec ne naši osobnost. Povede to pouze k tomu, že pravděpodobně budeme působit neautenticky, což je pravý opak důvěryhodnosti, o kterou nám jde na prvním místě. Klíčem k důvěryhodné řeči těla je zvnitřnit si nové způsoby chování a toho docílíme tím, že budeme cvičit, cvičit a zase cvičit. Jen tak dosáhneme autentického vystupování, kdy to, co říkáme, a naše řeč těla budou působit ve vzájemném souladu a harmonii, a my snadněji dosáhneme svých cílů a po kariérním žebříčku vystoupáme až nahoru.

## **Řeč těla ovlivňuje pocity**

K pochopení podstaty řeči těla je třeba si uvědomit, že naše myšlenky a řeč našeho těla (postoje, gesta a mimika) jsou spolu neoddělitelně spojeny. V praxi to znamená, že naše pocity se automaticky odrážejí v řeči našeho těla, a naopak: každý neverbální signál ovlivňuje naše myšlenky a pocity.

Vědecké výzkumy například ukázaly, že pokřivené držení těla podporuje deprese a malomyslnost. Nebo že přikyvování hlavou generuje v našem kulturním prostředí souhlasné myšlenky, vrtění naproti tomu odmítavé myšlenky. Pocit nebo myšlenka se tak mohou projevit neverbálně, výrazem našeho těla. A naopak: určité držení těla může vyvolat určitý pocit nebo zablokovat určitou myšlenku. My se samozřejmě můžeme kontrolovat a dělat jakoby nic. Může to ale fungovat?

## Udělejte si test

---

- Představte si, že jste se právě dozvěděli smutnou zprávu. Sedíte tu skleslí, zcela ochromení, se svěšenými rameny, skleslou hlavou a koutky úst směřujícími dolů. Automaticky začnete v zátylku pocítovat tíhu. Teď se pokuste myslet v této poloze na něco pozitivního. Nebude to moc fungovat.
  - A nyní obráceně: Narovnejte se, vypněte hrud', vztyčte hlavu, upřete zrak před sebe a usmívejte se. Zhluboka se nadechněte a zkuste myslet na něco negativního. Moc vám to nepůjde.
  - Nyní vytáhněte obočí co nejvýše, abyste měli oči dokořán otevřené. A teď zkuste být zuřiví a rovněž tak i působit. Marnost vašeho snažení vás patrně rozesměje. Když však místo toho stáhnete obočí těsně k sobě a přimhouříte oči, půjde vám vyvolat v sobě emoci hněvu nebo zlosti mnohem snadněji.
  - Nyní zatněte zuby a myslíte přitom na něco pozitivního. Prakticky nemožné, že?
- 

Jak tento mechanismus funguje? Velice jednoduše. Naše tělo spojuje s určitými signály těla určité pocity. Pohyby určitých svalů aktivují náš hormonální systém, který se postará o to, že daný stav těla skutečně ovlivní naši náladu. Když se například smějeme, koutky našich úst směřují nahoru. Náš mozek vyhodnotí tuto reakci jako pocit štěstí, a zaplaví naše tělo hormony štěstí.

## Myšlenky ovlivňují řeč těla

Řečí našeho těla můžeme ovlivňovat svoji náladu. Funguje to ale i opačně, byť je to obtížnější. Naše myšlenky mají velký vliv na naši řeč těla, a tudíž i na to, jak působíme na své okolí. Tento důležitý mechanismus je třeba mít na paměti a využívat ho v profesním životě. Názorným příkladem jsou špičkoví sportovci, kteří se mentálně naprogramují na vítězství, když si ještě před startem v duchu představují, že již doběhli do cíle.

Tento trik funguje i v běžném životě. S trochou mentální hygieny se cítíme lépe, automaticky působíme kompetentněji, mnohem účinněji zvládneme nervozitu, čímž můžeme předem získat další kladné body za sympatičnost. Klíčové je, že tak, jak chceme působit, tak se musíme i skutečně cítit. Chceme na druhé působit sympatickým, autentickým a kompetentním dojmem? Pak ze všeho nejdřív musíme přesvědčit sami sebe. Jinak pouze něco hrajeme a také to tak působí. Co to pro nás znamená? Svoji roli musíme hrát na sto procent, jinak nebudeme působit autenticky. Neautentickým vystupováním nic nezískáte, právě naopak. Objevte proto individuální řeč svého těla, svá gesta, mimiku, držení těla. Řeč těla by měla být součástí vaší osobnosti a dotvářet vaši jedinečnost.

## **Tělo nás prozradí**

---

Své myšlenky i držení těla můžeme ovládat. Pozitivní myšlenky se pozitivně projevují v řeči našeho těla. Tento mechanismus byste měli využívat, kdykoli je to jen možné. Lidi, kteří jsou sami se sebou mentálně vyrovnání, poznáme například podle jejich přímého držení těla a přímého pohledu, obráceného k jejich okolí. Kdo má naproti tomu negativní pocity nebo se trápí, bude mít ramena svěšená dopředu a jeho pohled bude směřovat k zemi. Noste proto na hlavě imaginární korunu tak často, jak je to jen možné!

---

## **1.2 Jak přesvědčit druhé řečí těla**

Vizuální prvky hrají při našem rozhodování stále větší roli. Ukázkovým příkladem je politika. Dlouhou dobu byl určujícím měřítkem kvality zástupců z lidu obsah jejich programu. Postupem času se toto kritérium začalo rozšiřovat: nejprve o komunikační talent politiků a později o jejich schopnost sebezprezentace. Televizní duely lídrů politických stran jsou dnes standardní součástí volebního boje a často rozhodují o konečném výsledku politického zápolení.

Podobný vývoj můžeme pozorovat i v západní ekonomice. Jestliže dříve šéfové podniků a koncernů agitovali za svoji věc spíše anonymně, dnes se žádá neanonymní „tvář podniku“, jež stále častěji vystupuje před zraky veřejnosti. Požadavek přitom zůstává stále stejný: pro dosažení požadovaného účinku musíme vystupovat tak, abychom udělali patričný dojem.

## **Klíč k úspěchu**

I přes globalizaci, decentralizovanou práci a propojení skrze virtuální síť je pro naše působení na druhé stále ještě nejdůležitější jeden zcela prostý aspekt, a sice to, zda jsme druhému sympatičtí či nikoli, o čemž instinktivně rozhoduje podvědomí. Pro jeho rozhodování je klíčové naše vystupování, které je z osmdesáti procent určováno řečí našeho těla. Co je to ale vlastně řeč těla? Řeč těla je mluvení beze slov, neverbální komunikace. Patří sem všechny naše vědomé i nevědomé pohyby – čili držení těla, gesta, mimika a tón hlasu.

Komunikace obecně probíhá ve věcné a vztahové rovině. Zatímco věcná rovina slouží k předávání konkrétních informací a komunikace na ní probíhá téměř výlučně verbálně, vztahová rovina je určována pocity a emocionálními vazbami, které jsou vyjadřovány převážně neverbálně. To znamená, že i když nic neříkáme, přesto s druhým komunikujeme. Naše oči, ruce, nohy či držení těla vysílají signály, které mohou působit zajímavě nebo nudně, uvolněně nebo vystresovaně, vstřícně nebo nepřístupně, přátelsky nebo agresivně.

Toto poselství vysíláme z velké části nevědomě, aniž bychom si toho všimli nebo to chtěli. Naše tělo ale nelže. Buď podtrhuje obsah našich verbálních výpovědí, nebo vysílá protichůdné signály, které jsou pro každého patrné. Proto nepřekvapí, že mnoho podniků věnuje při přijímacích pohovorech zvláštní pozornost řeči těla uchazečů. Ti z nich, kteří svůj životopis a uváděnou praxi trochu příkrášlili, často prozradí své slabiny gesty, mimikou a držením těla. Čím lepší pocit, a tím i určitou jistotu personalista u uchazeče navodí, tím spíše se uchazeč projeví

takový, jaký opravdu je. Řada falešných, protichůdných neverbálních signálů totiž vzniká pouze v důsledku zvýšené hladiny adrenalinu.

Proč naše řeč těla prozradí o naší osobnosti víc než tisíc slov, je nadsadě. Myšlenky a řeč těla jsou neoddělitelně spojeny a vzájemně se ovlivňují. Z našeho chování se tak dá vyčíst nejenom naše aktuální emocionální rozpoložení. V držení našeho těla, gestech a mimice se odráží i zkušenosti, které jsme získali během života. Tělo je svým způsobem zrcadlový obraz duše a naší osobní vizitkou, která odhaluje naše nitro.

To ale v žádném případě neznamena, že musíme svoji řeč těla nepřetržitě kontrolovat, chceme-li být v práci úspěšní. Jde pouze o to, aby byla naše verbální a neverbální komunikace vyladěna na stejnou vlnu. Naše chování by mělo potvrzovat naše slova tím, že na obou rovinách budeme předávat stejné poselství. Asi těžko budeme pochybovat o rozčílení člověka, který tluče pěstí do stolu a u toho energicky nadává. Od přítele, který je údajně rád, že nás vidí, očekáváme radostný výraz ve tváři. Malému dítěti, které usedavě pláče, protože ztratilo svého milovaného plyšáka, věříme jeho smutek okamžitě.

Někdy dokonce může řeč těla slova zcela nahradit. Připomeňme si dva obzvláště důležité signály: přikyvování a vrtění hlavou jako vyjádření souhlasu nebo odmítnutí. Bez jakéhokoli dalšího slova každý člověk již od malička okamžitě ví, co se tím myslí.

## **Ukažte, co říkáte!**

---

Když vám někdo nabízí svoji pomoc, předpokládáte, že je vám skutečně ochoten pomoci. Jestliže ale přitom stojí se založenýma rukama, sugeruje tím pravý opak. Nebo si vezmeme jiný příklad. Když někdo mluví o intenzivních pocitech, očekáváme od něho i odpovídající chování. Je-li emocionálně pohnutý, pak se bude pohybovat i jeho tělo. Říká-li někdo slovy něco jiného, než co říká řeč jeho těla, nevzbuzuje v nás důvěru. Takový člověk působí rozporuplně a ne zrovna sympaticky.

---



## **Kongruence – soulad mezi slovy a řečí těla**

Je třeba vyvarovat se jakéhokoli rozporu mezi našimi slovy a signály, které vysílá naše tělo. K němu dochází v okamžiku, kdy říkáme něco, čemu ve skutečnosti nevěříme nebo co necítíme. Děláme to proto, že chceme například naplnit určitá očekávání nebo se vyhnout nepříjemné diskusi. Aby naše slova a řeč našeho těla byly v souladu, musíme si ještě před danou situací promyslet, jak chceme působit a jaké by mohly být klíčové body. Pouze s dobrou verbální a neverbální přípravou zvládneme zabodovat i v obtížných situacích a naše slova budou v souladu s řečí našeho těla. Kritické momenty přicházejí, když se nám zvýší hladina adrenalinu. Pak totiž roste riziko, že přestaneme být schopni kontrolovat naše neverbální signály. Proč tomu tak je? Jsme-li nervózní, máme často tendenci vrátit se k našemu původnímu chování. I tady ale platí, že cvičení dělá mistra.

### **1.3 Jak správně číst řeč těla**

Nejprve bych vám chtěla vyprávět krátký příběh. Jedna z předních světových cestovních kanceláří si dala za cíl zavést u svých partnerů jednotný software, aby mohla i nadále úspěšně působit na globálním trhu. Určený vedoucí pracovník seznámil všechny franšízové partnery s novým konceptem, harmonogramem, důsledky i výhodami. Nebylo to nijak jednoduché téma, protože současně s tím se musely změnit i principy vedení podniku. Zpočátku vše probíhalo hladce. Vedoucí pracovník působil při prezentaci důvěryhodně a sebejistě. Nové informace byly předány, partneři projevíli velký zájem a bylo cítit, že mají řadu otázek.

Na konci prezentace ale udělal přednášející závažnou chybu. Zkřížil ruce na prsou a řekl: „Čekají nás velké změny. Určitě máte spoustu otázek. Ptejte se prosím, rád vám na ně odpovím.“ Náhle zavládlo nepříjemné ticho. Zdrženlivost a nejistota posluchačů by se dala krájet. Nikdo se na nic nezeptal.

Proč? Protože publikum bylo zmatené. Řeč těla mluvčího prostě nekorespondovala s tím, co říkal. Ruce zkřížené na prsou byly v této situaci tím nejhorším myslitelným neverbálním signálem, protože je to známkou nezájmu či odmítání. Chyba mluvčího vznikla tím, že nevěnoval této situaci patřičnou pozornost. Ve většině případů je to přitom jen pohodlný postoj. Abychom dokázali správně interpretovat neverbální signály, musíme přitom zohlednit celou řadu faktorů.

## **Největší chyby při prvním dojmu**

My všichni máme tendenci posuzovat lidi na základě prvního dojmu, který si o nich uděláme. Tento instinkt nás sice zcela zklame jen málokdy, ale rozhodně není vždy naprosto bezchybný. Na následujících stránkách si ukážeme nejčastější nedorozumění, chybné výklady a omyly, ke kterým neustále dochází při interpretaci neverbálních signálů.

### **Ukvapený závěr**

Zkřížené ruce znamenají nezájem. Dotkne-li se někdo nosu, pak lže. Ukazuje-li ukazováčkem, pak hrozí. Dává-li ruce pod stůl, pak je nejistý. Takových příkladů neverbálních signálů existuje celá řada a jejich „překlady“, respektive interpretace, jsou v mnoha případech správné, ale ne vždy. Některá gesta mohou být normálním chováním dané osoby, jejím typickým neverbálním projevem, tzv. *baseline*.

### **Typický individuální projev – baseline**

Pěkným příkladem je typické gesto Angely Merkelové, za které ji média často napadají. Jedná se o její specifické gesto rukou (tzv. „Merkel-Raute“), kdy před sebou spojí obě ruce tak, že se dotýkají pouze špičky prstů a vytvářejí kosočtverec, respektive diamant. Toto gesto, které může být interpretováno jako signál obrany nebo koncentrace, má u ní ale zcela jiný význam – a sice žádný. Jde o pouhý zvyk, který patří k její osobnosti, k jejímu typickému individuálnímu projevu. Na začátku své kariéry Merkelová nevěděla, kam s rukama. V této pozici má pocit, že má své ruce pod kontrolou, a nemohou ji tak zradit.

Každý člověk je jedinečný, a proto u něho najdeme i osobní vzorec neverbálního chování, který při prvním setkání nedokážeme hned identifikovat. Sama s tím mám osobní zkušenost. Jeden renomovaný podnik mě oslovil s poptávkou na školení jeho prodejců a pozval mě do výběrového řízení. Spolu se mnou se do posledního kola výběrového řízení dostali ještě další dva školitelé. V tomto kole jsme měli svoji nabídku osobně odprezentovat. Za podnik byl přítomen ředitel, vedoucí personálního oddělení a jeho asistentka. Já jsem šla na řadu jako poslední a nevypadalo to pro mě příliš dobře. Oba školitelé předvedli perfektní prezentaci v PowerPointu, zatímco já jsem předstoupila s prázdnými rukama – čili nijak dobrý začátek. A aby toho nebylo málo, seděl ředitel během celé prezentace opřený o opěradlo židle s rukama zkříženými na hrudi, téměř se na mě nedíval, nepřikyvoval hlavou, neusmíval se, ani jinak nedával najevo, co si myslí. Když jsem skončila, řekl jen „děkuji“, aniž by se na mě podíval, a já jsem opustila místnost.

Zakázku jsem tak vnitřně odepsala. Když mě ale asistentka doprovázela při odchodu, řekla mi: „Ředitel byl nadšený. Jsem přesvědčená, že zakázku dostanete vy.“ To mě celkem zmátlo. Ale skutečně, již druhý den mi volal vedoucí personálního oddělení a sdělil mi, že si vybrali mě. Jaký byl důvod mé chybné interpretace? Zkrátka jsem nezohlednila možnost, že zdrženlivá řeč těla ředitele je jeho obvyklým chováním, jeho typickým individuálním projevem (*baseline*).

### **Přímé srovnání**

Jsem-li rozpačitá, mám tendenci neustále se usmívat. Mám přitom celé tělo velmi napjaté a velice strojeně gestikuluji rukama. Musím si proto dávat pozor, abych těmto gestům nepřipisovala, když si jich všimnu u druhých lidí, stejný význam, jaký mají u mě. Jednou jsem se na jedné akci, na které jsem přednášela, setkala s mužem, jenž ze mě nespustil oči. Cítila jsem, že by mě rád oslovil. A protože jsem zvědavá, oslovila jsem ho první. Pochválil obsah a zábavnost mého příspěvku. Jeho další poznámka mě ale zarazila: „Jste jako doplněk k Anke Engelke. Ta je podle mne naprostá klasa.“

Není divu, že se mu můj výkon líbil, když své hodnocení Anke Engelke, oblíbené německé moderátorky, zpěvačky a komičky, přenesl přímo na mě. Když si asociujeme nějakou vlastnost, vzhled, barvu hlasu nebo gesta nějaké osoby s něčím pozitivním, pak zpravidla i vlastní hodnocení dopadne pozitivně – platí to ale i opačně. Tato skutečnost byla prokázána v celé řadě testů a říká se jí „haló efekt“.

### **Chybějící kontext**

Pro správnou interpretaci řeči těla je třeba vždy brát v potaz i příslušný kontext, tzn. motiv, vztah k druhé osobě, prostory, aktuální rozpoložení, předchozí setkání atd.

Uvedme si několik příkladů. Předpokládejme, že jste vedoucí oddělení a srdečně obejmete jednu pracovníci, což neunikne pohledům ostatních pracovníků. Ti teď mohou snadno nabýt dojmu, že tuto pracovníci upřednostňujete před ostatními. Přitom jste ji chtěli jen utěšit, protože má dítě v nemocnici. Nebo vezměme jiný příklad. Se svými kolegy sedíte na poradě. Náhle zívnete a protáhnete si ruce. Jak to budou vnímat vaši kolegové? Správně! Budou si myslet, že jejich příspěvky jsou pro vás nudné nebo že je porada příliš zdlouhavá. Nikdo z nich přitom neví, že máte za sebou dlouhý let z druhého konce světa a bojujete s narušeným biorytmem kvůli časovému posunu.

### **Jak se vyvarovat nehod**

Když se lidé dozvědí, že jsem odborníci na řeč těla, často reagují tak, že ztuhnou, najednou nevědí, co s rukama, a cítí se nepříjemně. Pravděpodobně se domnívají, že si musí dávat pozor na každé své sebenepatrnější gesto, jinak je hned prokouknu. Ale ani odborník na řeč těla nedokáže dělat stoprocentně přesné analýzy toho, co se odehrává v druhých lidech. Faktem však je, že my všichni – odborníci i laici – neustále posuzujeme lidi okolo sebe. Většinou to ovšem probíhá nevědomky. Vyplatí se proto rozvíjet pozorovací schopnosti pro vyšší přesnost vlastních odhadů. A toho docílíte následovně.