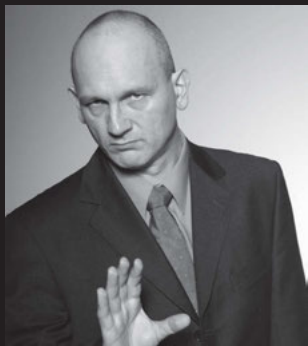
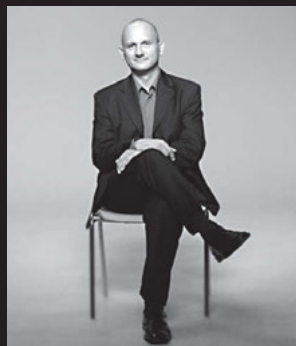


Tiziana Bruno, Gregor Adamczyk



Řeč těla

*Jak rozumět signálům řeči těla
a cíleně je používat*



Tiziana Bruno, Gregor Adamczyk

Řeč těla



*Jak rozumět signálům řeči těla
a cíleně je používat*

Grada Publishing

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.

Tiziana Bruno, Gregor Adamczyk

Řeč těla

Jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Přeloženo z německého originálu knihy Tiziany Bruno a Gregora Adamczyka *Körpersprache*, vydaného nakladatelstvím Haufe-Lexware GmbH & Co. KG ve Freiburgu, 2010.

Licensed edition by the Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Federal Republic of Germany, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, 2012.

Lizenzausgabe der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Bundesrepublik Deutschland, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, 2012.

© 2010, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

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

www.grada.cz

jako svou 5144. publikaci

Překlad Marie Voslářová

Odpovědná redaktorka Olga Tesařová

Technická redakce a sazba Antonín Plicka

Počet stran 200

První vydání, Praha 2013

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2013

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4592-3

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-7696-5 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7700-9 (ve formátu EPUB)

Obsah

Předmluva	7
-----------------	---

O autorech	9
------------------	---

I. část: O řeči těla prakticky

Co znamená řeč těla?	11
Bezprostřední řeč	12
Co znamená rozumět řeči těla?	14
Nejčastější otázky týkající se řeči těla	17

Jak rozumět signálům řeči těla	19
Držení těla a styl chůze	20
Mimika	30
Gestikulace	37
Hlas a intonace	49
Status	50
Teritoria	56
Tělesné typy	58

Autentické vystupování – učme se od úspěšných herců	63
Jak ovládnout přiměřený prostor a získat si pozornost	64
Střídání rolí	66
Objasnění motivů a vnitřního postoje	67
Nebojte se emocí	69

Jak cíleně používat řeč těla	71
Přijímací pohovor	72
Mezi šéfem a podřízenými	76
Mezi kolegy	79
Na poradě	84
Při prezentaci	86
Obchody a vyjednávání	93

II. část: Nácvik řeči těla

Co vám cvičení přinesou	101
Test: Ohodnoťte sami sebe	102
Jak rozvinout své vnímání	105
O co v praxi jde	106
Aktivizace smyslů	106
Přesvědčujte silou představivosti	112
Jak vnitřní postoj ovlivňuje řeč těla	118
Vědomé vyjadřování emocí	125
Jak rozumět řeči těla a jak ji využívat	127
O co v praxi jde	128
Jak zaujmout přímé a otevřené držení těla	128
Stoj a chůze	138
Mimika a gesta	140
Hlas a tón řeči	144
Jak rozpoznat a měnit status	151
Respektujte teritoria	154
Jak vycházet s lidmi různého tělesného typu	160
Nejdůležitější situace	165
O co v praxi jde	166
Jak na přijímací pohovor	166
Vést a motivovat	167
Spolupráce s kolegy	170
Přesvědčivost při obchodních jednáních	173
Jak úspěšně prezentovat	176
Velký test znalostí	185

Předmluva

Řeč těla, no samozřejmě, usmívat se, dávat si pozor, jak stojíme, a takové ty věci – to je rozšířený předsudek. Pak ale třeba nedostaneme práci, ačkoli pro ni máme tu nejlepší kvalifikaci, nový šéf je nám prostě nesympatický a nevíme proč, při rozhovoru s kolegy se nám zdá, jako bychom mluvili do zdi...

Řeč těla je jedním z posledních tajemství našeho pragmatického pracovního prostředí. Nikdo ovšem nemůže jednat nezávisle na svém těle. Tělo vyjadřuje, čím jsme, a odráží náš postoj vůči světu. Řeč těla využíváme dennodenně s naprostou samozřejmostí, avšak často podceňujeme její význam. Přesto nám řeč těla může prozradit o vnitřních postojích člověka více než jeho slova. Pokud vnímáme a interpretujeme tělesné signály svého protějšku, dokážeme lépe porozumět sami sobě i ostatním, můžeme vhodně reagovat a pozitivně ovlivňovat komunikaci s okolím.

V tomto kapesním průvodci se naučíte vnímat, interpretovat a vědomě využívat řeč těla v pracovním prostředí. V první části se dozvíte, co řeč těla obnáší a co byste měli při jejím využívání v zaměstnání vědět, abyste působili autenticky a přesvědčivě. V druhé části jsme pro vás připravili cvičení, s jejichž pomocí můžete řeč těla trénovat.

Tiziana Bruno a Gregor Adamczyk

O autorech

Tiziana Bruno

je herečka, školitelka a moderátorka. Po deset let patřila k vedení jednoho z předních „firemních divadel“ v Německu a získala řadu mezinárodních ocenění. Od roku 2008 působí jako obchodní vedoucí divadla Business Class – Bühne für Kommunikation.

Gregor Adamczyk

je divadelní režisér, scénárista a školitel. Působil mimo jiné v divadle Residenz-theater v Mnichově, psal scénáře pro televizní stanici ARD a rozhlasovou stanici SWR. Od roku 1996 se zabývá divadelními projekty pro firmy a inscenacemi velkých firemních akcí a prezentací. I on působí od roku 2008 jako obchodní vedoucí divadla Business Class – Bühne für Kommunikation.

Firemní divadlo „Business Class“

rozvíjí a využívá interaktivní tréninkové metody, uvádí a inscenuje velké firemní akce pro zaměstnance a manažery. Zaměřuje se především na oblasti komunikace, vedení, odbytu a řízení změn.

Kontakt:

e-mail: bruno@die-businessclass.de

e-mail: adamczyk@die-businessclass.de

www.die-businessclass.de

I. část

O řeči těla prakticky

Co znamená řeč těla?

Řeč těla má nad námi větší moc, než si myslíme, a její působení většinou podceňujeme. Proč? Protože ji vnímáme a používáme podvědomě. Podobně jako mluvenou řeč se však i řeč těla lze naučit. Můžeme ji vědomě vnímat a interpretovat.

V této kapitole se dočtete:

- proč na nás řeč těla tak silně působí (s. 12),
- na co byste měli dávat pozor, když řeč těla interpretujete (s. 14) a
- jak souvisí řeč těla s manipulací (s. 17).

Bezprostřední řeč



Příklad: Když sdělení „vyšumí“

Dlouholetý vrcholový manažer pan Pecka má proslov ke svým podřízeným. Přibližuje jim mimořádně důležitý projekt: mají se zavádět nové organizační struktury a slučovat některé úrovně v dosavadní hierarchii. Obsah jeho slov zní logicky a jeho prezentace se drží všech pravidel tohoto umění.

Během proslovu má pan Pecka založené ruce, znovu a znovu zvedá ramena a nehýbe se z místa. Mluví monotónním hlasem a upřeně se dívá stále stejným směrem. Podřízení sice sledují jeho výklad, ale příliš je neoslovuje. Opírají se se založenými rukama, kriticky naklánějí hlavu a vraští čelo.

Během prezentace i po několika dalších dní trápí pana Pecku pocit, že jeho podřízení neporozuměli tomu, co jim chtěl sdělit. Když následně realizace nových struktur probíhá jen velmi pomalu, dělá si pan Pecka starosti, jak projekt dopadne, a ptá se sám sebe: „Co jsem udělal špatně? Opomněl jsem něco?“

Účinek řeči těla

Pan Pecka podcenil mocnou řeč těla. Ačkoli kladl značnou váhu na náplň svého proslovu a dobře si ho po obsahové stránce připravil, jeho tělo vysílalo úplně odlišné signály než jeho slova. Držením těla dával najevo uzavřenost a dělal jen úsporná gesta, která neodpovídala myšlence změny – nevyjadřovala nadšení ani ochotu riskovat. Pan Pecka působil strnule a jako by mu chyběla energie. Zaměstnanci se začali cítit nepříjemně. Získali dojem, že si pan Pecka za změnami nestojí. Pokud by pan Pecka dokázal řeč těla podřízených interpretovat, mohl na ni zareagovat.

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

Řeč těla je naším primárním a bezprostředním způsobem vyjadřování. Jakmile se naučíme zacházet se slovy, řeči těla už vědomě nepřikládáme větší význam. Naše primární řeč je však daleko mocnější, než se domníváme. Nelze ji potlačit a na neškoleného pozorovatele působí více než slova. Školenému pozorovateli pak o nás může mnohé prozradit.

Síla prvního dojmu

Představte si, že do místnosti vstoupí člověk, kterého osobně neznáte. Pozdravíte se, prohodíte pár vět a posadíte se. Uběhlo jen několik vteřin od chvíle, kdy jste se setkali, tyto vteřiny však byly velmi důležité.



- Jak dotyčný do místnosti vkročil? Sebejistě, nebo spíše váhavě?
- Usmíval se, nebo měl ještě zamračené čelo po posledním telefonátu?
- Jak na vás působil?

To a ještě mnohem více podvědomě vnímáme během prvních vteřin po setkání. Intuitivně registrujeme vzhled, oblečení, mimiku, držení těla či barvu hlasu. Před mnoha tisíci lety byl tento první dojem mimořádně důležitý, protože lidé museli umět během krátké chvíle odhadnout, zda mohou důvěřovat cizincům. Od těch dob se v podstatě moc nezměnilo. Komunikační technolo-

gie sice prošly razantním vývojem – už se nemusíme osobně znát, abychom si vyměňovali informace – ale když se setkáme tváří v tvář, může hrát první dojem (a to nikoli prvních pár vteřin, nýbrž celé první setkání) důležitou, někdy i osudovou roli.



Příklad: Nepřesvědčivý první dojem

Pan Vinař je kompetentní pojišťovací agent a přichází za novým zákazníkem, panem Baumanem. Pan Vinař měl v poslední době hodně práce, působí unaveně a podrážděně. Během rozhovoru zákazníka pořádně neposlouchá, nervózně poposedává a když mluví, dělá rozmáchlá a hektická gesta. Nakonec se kvapně rozloučí. Přestože pan Bauman získal všechny potřebné informace, cítil se během rozhovoru značně nepříjemně, ačkoli neví proč. Ví ovšem, že u pana Vinaře žádné pojištění neuzavře.

V práci se první dojem uplatňuje velmi často: při přijímacím pohovoru, při prvním kontaktu se zákazníkem nebo při nástupu do nové firmy či týmu. Signály řeči těla nám během úvodního setkání pomáhají se zorientovat. Kdo tyto signály jednak zachycuje a správně interpretuje, a jednak trénuje cílené užívání svých vlastních signálů, ten už není na první dojem odkázaný a může s ním vědomě pracovat. První vteřiny jsou přitom obzvlášť důležité, protože to, zda někdo vstupuje váhavě, usmívá se nebo vraští čelo, často předurčí celý průběh setkání.

Při prvním kontaktu máme jen málo informací o svém protějšku a dosud jsme nenavázali vzájemný vztah. Řeč těla nám pomáhá při první orientaci.

Co znamená rozumět řeči těla?

Řeč těla představuje podceňovanou součást komunikace. Kdo se naučí lépe vnímat řeč těla druhých, brzy zjistí, že výraz těla vypovídá velmi mnoho o vnitřním světě člověka: díky řeči těla se projevuje neviditelné a nevyřčené, a sice naše myšlenky, motivy a postoje.

Vnímejte celého člověka

Nepodléhejte ovšem svůdné představě, že jako kouzelnický učedník poznáte zaklínadlo, díky němuž porozumíte lidem. Uvědomte si, že každý člověk se pohybuje jedinečným způsobem a souhra fyzických a psychických faktorů je značně

komplexní. Chceme-li tedy porozumět řeči těla, nikdy nemůžeme posuzovat člověka na základě jednoho jediného signálu.

Projevy řeči těla je třeba vnímat jako celek. Gestu či pohledu porozumíme jen v souvislosti s dalšími pozorovanými signály: celek sestává z řady gest, proměnlivého držení těla a z dynamiky pohybů. Proto také hovoříme o *řeči těla*. V přeneseném slova smyslu se i řeč těla stejně jako mluvená řeč skládá ze slov, vět, pauz a mnoha dalších prvků.

Pokusíme se to názorně ukázat na známém příkladu založených rukou. Kdo by založené ruce nepovažoval za negativní signál? Podívejte se však na následující fotografie – jak na vás působí zobrazený muž?



Na levé fotografii vypadá odmítavě a na pravé spíš vesele, téměř šibalsky, ale rozhodně ne nesympaticky, souhlasíte? Jak vidíte, založené ruce na nás působí vždy ve spojení s držením těla a mimikou – a v závislosti na nich mohou vyvolávat zcela odlišný dojem.

Berte ohled na konkrétní situaci

Rozmanité výrazy těla tedy představují velmi komplexní záležitost. Nejinak je tomu i se souhrou těla a situace: vždycky záleží na tom, kde a kdy se s druhým setkáváme. Je časné ráno, nebo pozdní večer? Jsme u někoho na návštěvě, nebo jej přijímáme ve svém „teritoriu“ v kanceláři? Nebo se snad setkání uskutečňuje na neutrální půdě, třeba při pracovní večeři v restauraci? Známe partnera už

delší dobu, můžeme se dokonce chovat neformálně, nebo se setkáváme poprvé a jedná se o zásadní prezentaci výrobku, či dokonce o tvrdé vyjednávání?

Lidé jednají v různých situacích různě – podle výchozích podmínek, působících vlivů a svých cílů. Proto byste se vždy měli snažit chápat gesto nebo držení těla protějšku v kontextu dané situace.



Příklad: Založené ruce

Polovina prosince. Členové projektové skupiny „Zvýšení orientace na zákazníka“ diskutují o dalším postupu. Vedoucí týmu paní Starostová sedí mezi ostatními mírně nahrbená a se založenými rukama.

Rozhovor s nadřízeným. Šéf paní Starostové hovoří o problémech při realizaci jejího projektu. Paní Starostová proti němu sedí se založenými rukama a nehne ani brvou.

Firemní prezentace. Paní Starostová informovala o úspěšném dokončení svého úkolu. Dlouhodobý projekt dopadl skvěle, a tak sklízí mnoho chvály od kolegů i nadřízených. Spokojeně se opře na židli a založí ruce.

Tři situace, tři různá vysvětlení založených rukou. Ať je paní Starostové zima, odmítá kritiku nebo má radost – vyjadřuje to vždy stejným gestem.

Při interpretaci jednotlivých gest nezapomínejte: jejich význam se často ukáže až v souvislosti s dalšími gesty a v kontextu situace.

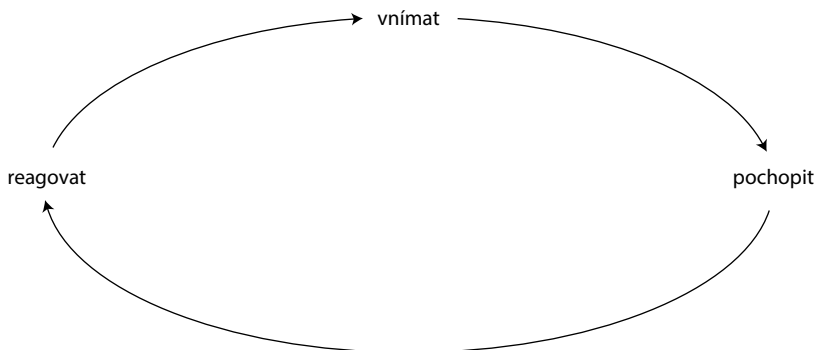
Změna perspektivy

Porozumět signálům řeči těla tedy v důsledku znamená změnit vlastní perspektivu. Tato změna má větší hodnotu než pár triků, které by vám měly pomoci díky řeči těla snáz dosáhnout uzavření obchodu nebo motivovat zaměstnance. Když zdokonalíte své vnímání a zároveň si budete stále uvědomovat, jak různorodé mohou být příčiny pohybů a jak rozličně se lidé vyjadřují, budete umět ostatní lépe vnímat a odhadovat. Samozřejmě také získáte větší citlivost vůči své vlastní řeči těla a naučíte se ji autenticky a přesvědčivě využívat.

Akce a reakce

Abychom lépe rozuměli lidem a situacím kolem nás, je užitečné umět vnímat a interpretovat řeč těla. Díky tomu můžeme vhodně reagovat a v případě potřeby do situací zasahovat. Poté je znovu vyhodnotíme. Tím se uzavírá kruh akce a reakce:

1. Vnímání signálů těla
2. Porozumění vyslaným signálům
3. Reakce na signály
4. Vnímání změněné situace



Znalost tohoto mechanismu nám dává možnost být aktivní a řeč těla využívat ve svůj prospěch.

To znamená, že můžeme signály ostatních zachycovat vědomě a nikoli – jako dosud – jen podvědomě. Porovnáváme je s vášním pocitem, který často míváme už od počátku setkání. Porovnáváme je i s dalšími signály těla a s informacemi o dané situaci. To nám umožňuje řeči těla porozumět. Díky cenným údajům, které nám partnerova řeč těla poskytuje, můžeme přiměřeně reagovat – vhodnou otázkou nebo změnou vlastní řeči těla či slov –, a tím například napravit nepříznivě se vyvíjející situaci. Na s. 71 v kapitole „Jak cíleně používat řeč těla“ se dozvíte, jak na to.

Porozumění signálům a jejich účinku vám samozřejmě také umožní cíleněji využívat svou vlastní řeč těla, a tím podtrhnout nebo dokonce změnit účinek svých slov a své osobnosti, ať už během přijímacích pohovorů, přednášek nebo důležitých rozhovorů.

Nejčastější otázky týkající se řeči těla

Mohu prostřednictvím triků řeči těla manipulovat ostatními?

Ano. Řeč těla je také řeč a stejně jako lze manipulovat slovy, je to možné i prostřednictvím signálů těla. Sami se musíte rozhodnout, k jakým účelům

budete řeč těla využívat. Vždycky však existuje nebezpečí, že někdo prohlédne vaše úmysly.

Mohu se manipulaci bránit?

Manipulace prostřednictvím řeči těla probíhá především na emocionální úrovni: snažíme se například navodit blízkost a důvěru, předstírat otevřenost nebo se tvářit suverénně. Pokud získáte podezření, že vámi chce partner manipulovat, pokuste se rozhovor opět nasměrovat na věcnou rovinu. Zjistěte, jestli se dotyčný jen snaží dosáhnout určitého účinku, nebo jedná podle svého upřímného přesvědčení.

Poznám díky řeči těla, kdy můj protějšek lže?

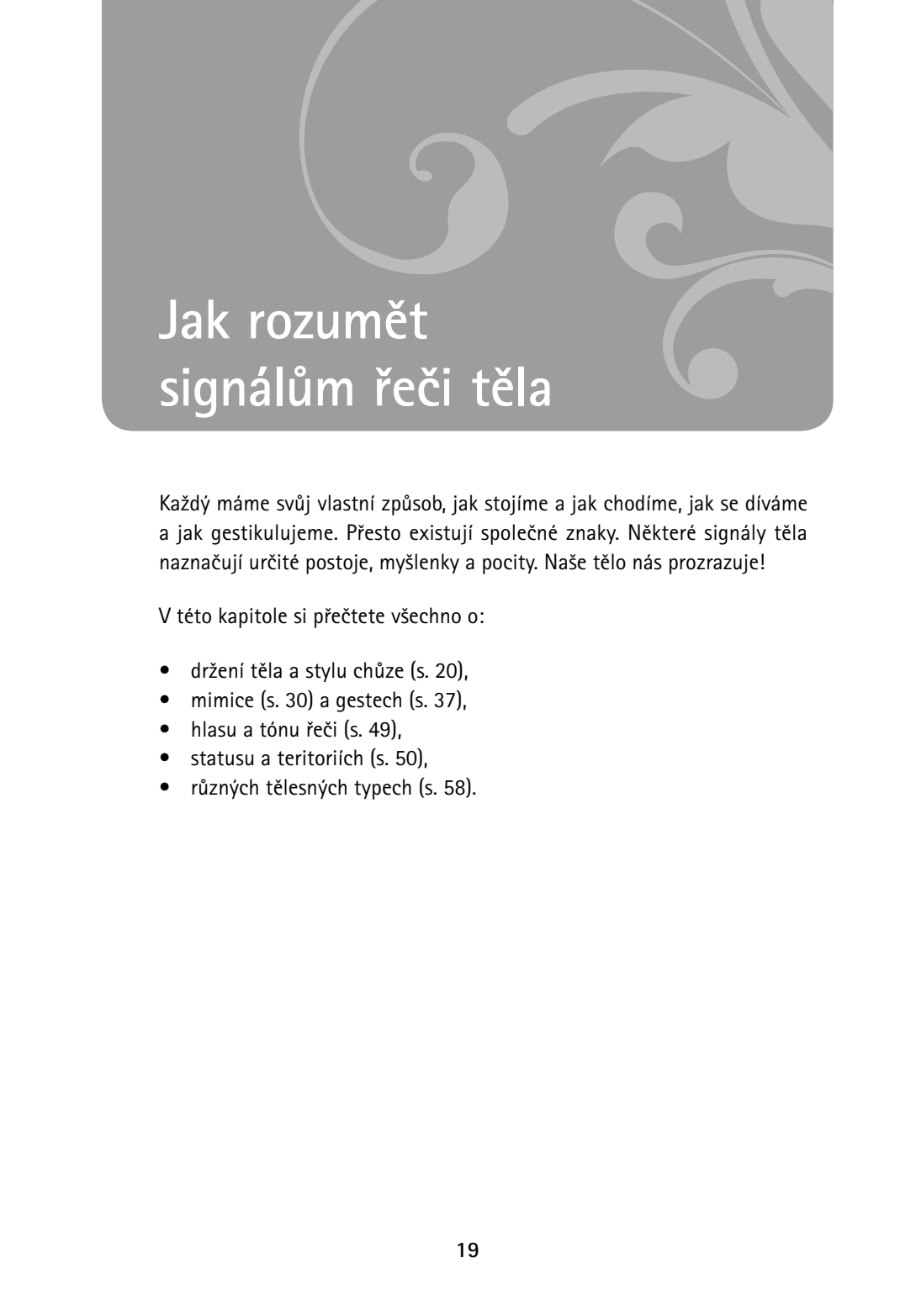
Signály řeči těla mohou o tom, že člověk lže, jen poskytnout indicie. Když se například někdo během hovoru často ohlíží nebo si zakrývá ústa, nemusí to automaticky dokazovat lež. Nezapomínejte, že gesta nelze interpretovat bez ohledu na celkový kontext situace. Pokud máte přesto podezření, že váš protějšek nemluví pravdu, klidně se jej zeptejte. Kdybyste se sami ocitli v situaci, v níž je nutné zalhat (například kdyby se vás zloděj ptal, kde máte peněženku), vyhněte se jakýmkoli nervózním gestům, při nichž byste rukama směřovali k obličeji. Zůstaňte v klidu a uvolnění, povolte paže, ukažte dlaně a zažete, například že vás zrovna okradli a jste na cestě na policii.

Je možné se gesta naučit?

Ano. Až si však budete zkoušet nové gesto, myslete na to, že by s ním měl souznít váš vnitřní postoj. Vždy když si osvojíte nové gesto, pokuste se vyjasnit si, co jím chcete sdělovat a jaké motivy vás k tomu vedou.

Pokud ovládnou řeč těla, budu úspěšnější u opačného pohlaví?

Ano. Namlouvání a flirt se zakládají především na signálech řeči těla: navazování očního kontaktu, úsměvy, upravování vlasů rukama nebo zvedání obočí, to vše jsou znaky zájmu. Porozumění těmto signálům vám může pomoci navazovat kontakt, později budete umět lépe rozpoznat potřeby partnera a reagovat na ně.



Jak rozumět signálům řeči těla

Každý máme svůj vlastní způsob, jak stojíme a jak chodíme, jak se díváme a jak gestikulujeme. Přesto existují společné znaky. Některé signály těla naznačují určité postoje, myšlenky a pocity. Naše tělo nás prozrazuje!

V této kapitole si přečtete všechno o:

- držení těla a stylu chůze (s. 20),
- mimice (s. 30) a gestech (s. 37),
- hlasu a tónu řeči (s. 49),
- statusu a teritoriích (s. 50),
- různých tělesných typech (s. 58).

Držení těla a styl chůze

Představte si, že před vámi stojí ustrašený nebo apatický člověk. Co vidíte? Pravděpodobně lehce schýlený trup, svěšená ramena, vleklou chůzi. Intuitivně totiž víte, jak držení těla a styl chůze souvisejí s naší vnitřní kondicí.

Držení těla

Držení těla vyjadřuje vnitřní rozpoložení člověka. Z držení těla můžeme odvodit, v jakém emocionálním stavu se protějšek nachází. Samozřejmě nevnímáme jen držení těla, ale také souhru mimiky, gest a hlasu.

Pokud jde o řeč těla, raději než o „správném“ či „špatném“ postoji hovoříme o příliš napjatém či příliš uvolněném držení těla, nebo o otevřeném a uzavřeném držení těla.

Příliš napjaté držení těla

Kdo někdy pozoroval postoj lukostřelce, ví, že celé jeho tělo se musí soustředit na jeden jediný úkol: všechny svaly sportovce jsou maximálně napjaté a kdyby v pravou chvíli nepustil šíp, dostal by křeče do svalů. Promeškal by správný okamžik a musel by luk natáhnout znovu.

Když jsme pod silným tlakem a navíc chceme třeba ještě signalizovat, že zvládneme vykonat vše, co se od nás očekává, naše tělo se často napne podobně jako tělo lukostřelce. V momentu zátěže je to užitečné, ale dlouhodobě se z takového postoje stává křeč:

- Svaly máme neustále napjaté, mimické svaly nehybné a pohled strnulý.
- Zakláníme hlavu a trup, čímž se nám napínají krční svaly.
- Pánev předsunujeme dopředu. Kolena máme propnutá a chodidla pevně u sebe.
- Naše schopnost vnímání se oslabuje. Naše smysly jen stěží reagují na okolí.
- Působíme vystresovaně a přetíženě. Často budíme dojem, jako bychom se obávali kontaktu nebo ztráty kontroly.
- Chceme dělat všechno správně, ale sebemenší závan větru nás dokáže vyvést z rovnováhy.